

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a. s.

Analysis of training level and the employee's development in PRECIOSA company

DP-EF-KPE-2010-63

ŠÁRKA NOVÁKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Miroslav Bréda, HR specialista, PRECIOSA, a. s.

Počet stran: 84

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 7. května 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 7. května 2010

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Václavovi Urbánkovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a panu Mgr. Miroslavovi Brédovi za poskytnutí cenných rad a informací při jejím zpracování.

ANOTACE

Tato diplomová práce pojednává o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizacích. V teoretické části je vyzdvihnut význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jež vede k získání kvalifikovaného a výkonného personálu, který umožňuje realizovat vytyčené cíle organizace. Zároveň tato část diplomové práce se věnuje systému vzdělávání, pojednává o metodách vzdělávání a hodnocení efektivnosti a přínosů vzdělávání. Praktická část popisuje současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a. s. Dále zahrnuje analýzu stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci. Sběr dat je proveden formou elektronického dotazování. Na základě provedené analýzy a výsledků výzkumu jsou navržena doporučení, která mají zlepšit a zefektivnit současný systém vzdělávání ve zkoumané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání zaměstnanců v organizaci, význam vzdělávání, analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

ANNOTATION

This thesis deals with the education and the development of employees in the companies. The theoretical part emphasizes the significance of the employees' education and development that leads to acquisition of qualified and efficient staff needed to realize the postulated company targets. At the same time this thesis part concerns the educational system, and the methods of education, efficiency evaluation and the contribution of education. The practical part of thesis describes and analyses the system of employees' education and development in PRECIOSA Company. The form of electronic questioning was used to accomplish the data collection. The recommendation to improve and streamline the present system of education in the investigated company are proposed on the basis of made analyze and the research results.

KEY WORDS

Education of employees, value of education, educational situation and employees' development analysis

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	10
SEZNAM OBRAZKŮ	11
 ÚVOD	 12
 1. VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....	 14
1.1 Definice a cíle podnikového vzdělávání.....	14
1.2 Funkce vzdělávání pracovníků v podniku	15
1.3 Výhody vzdělávání	16
1.4 Úloha personálního útvaru ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů.....	17
1.4.1 Organizační struktura personálního útvaru.....	17
 2. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	 20
2.1 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	20
2.2 Přístupy ke vzdělávání.....	21
2.3 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	21
2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	24
2.3.1.1 Analýza potřeb vzdělávání	24
2.3.1.2 Metody analýzy potřeb vzdělávání.....	27
2.3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	29
2.3.3 Realizace vzdělávání	35
2.3.4 Vyhodnocení vzdělávání	36
2.3.4.1 Metody hodnocení vzdělávání.....	38
2.4 Metody vzdělávání	42
2.4.1 E-learning	46
2.4.2 Outdoorové programy	47
 3. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PRECIOSA, a. s.....	 48
3.1 Představení společnosti PRECIOSA, a. s.	48
3.2 Personální politika společnosti PRECIOSA, a. s.	49

3.2.1 Organizační uspořádání personálních činností	51
3.2.2 Struktura zaměstnanců.....	53
3.2.3 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	55
3.2.3.1 Nabídka vzdělávacích aktivit.....	56
3.2.3.2 Cyklus vzdělávání	57
3.2.3.3 Náklady na vzdělávání	59
 4. ANALÝZA STAVU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE	
 SPOLEČNOSTI PRECIOSA, a. s.	60
4.1 Cíl výzkumu	60
4.2 Metodologie.....	60
4.3 Vzorek respondentů.....	62
4.4 Analýza dat	64
4.4.1 Oblast výzkumu č. 1	64
4.4.2 Oblast výzkumu č. 2	67
4.4.3 Oblast výzkumu č. 3	69
4.4.4 Oblast výzkumu č. 4	71
4.4.5 Názory a připomínky respondentů	73
4.5 Závěr výzkumu	74
4.6 Vlastní návrhy a doporučení.....	75
 ZÁVĚR	80
 SEZNAM LITERATURY	82
SEZNAM PŘÍLOH	84

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

AC/DC	Assessment/Development Centre
aj.	a jiný
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
HR	Human Resources
IPR	Institut personálního rozvoje
ISBN	International Standard Book Numbering
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
mil.	milión
např.	například
Obr.	obrázek
PAM	práce a mzdy
s.	strana
SAP	Systémy, aplikace a produkty ve zpracování dat
SSS	středisko sdílených služeb
Tab.	tabulka
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to jest
tzv.	takzvané
viz.	lze vidět
vyd.	vydavatelství
%	procento

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1: Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě	25
Tab. 2: Výhody vzdělávání podle místa	31
Tab. 3: Nevýhody vzdělávání podle místa	32
Tab. 4: Matice metod měření dle autorství a časového horizontu.....	39
Tab. 5 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle profese	53
Tab. 6 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle pohlaví.....	54
Tab. 7 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle věku	54
Tab. 8 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle dosaženého vzdělání.....	55
Tab. 9: Portfolio otázek dle zkoumaných oblastí	61
Tab. 10: Metody vzdělávání dle přínosnosti	72
Graf 1: Návratnost dotazníku	62
Graf 2: Složení vzorku respondentů dle pohlaví	63
Graf 3: Složení vzorku respondentů dle věku	63
Graf 4: Složení vzorku respondentů dle profese	64
Graf 5: Ohodnocení současného systému vzdělávání	65
Graf 6: Obeznamenost o možnostech vzdělávat se	65
Graf 7: Preferované vzdělávací aktivity	66
Graf 8: Používání katalogu vzdělávacích akcí	67
Graf 9: Spokojenost s katalogem vzdělávacích akcí	68
Graf 10: Obeznamenost se způsobem přihlášení na vzdělávací akce	68
Graf 11: Ohodnocení organizačního zajištění vzdělávacích aktivit	69
Graf 12: Preference místa vzdělávání.....	70
Graf 13: Spokojenost s interními prostory sloužícími ke vzdělávání.....	70
Graf 14: Osvojení nových dovedností a znalostí po absolvování kurzů	71
Graf 15: Představa zaměstnanců o vynaložených nákladech na vzdělávání	73

SEZNAM OBRAZKŮ

Obr. 1: Mapa funkcí vzdělávání	16
Obr. 2: Tradiční model řízení lidských zdrojů	18
Obr. 3: Partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení.....	19
Obr. 4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	23
Obr. 5: Potřeba vzdělávání	24
Obr. 6: Analýza potřeby vzdělávání - oblasti a metody	26
Obr. 7: Hodnocení pracovníků	29
Obr. 8: Kvintet vzdělávání	33
Obr. 9: E-development	41
Obr. 10: Křišťálové komponenty a lustrové ověsy.....	48
Obr. 11: Organizační uspořádání personálních činností v PRECIOSE, a. s.	51
Obr. 12: Cyklus vzdělávání v PRECIOSE, a. s.	58

ÚVOD

Moderní společnosti se věnují vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a považují zaměstnance za nejcennější aktivum. Nové technologie, rozvoj informačních technologií, organizační změny, konkurenční boj, změny preferencí zákazníků a mohli bychom vyjmenovat spoustu dalších faktorů, které jsou příčinou, proč v dnešní době vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí úspěšné strategie firem. Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků v důsledku neustálých změn v podniku a jeho okolí jsou ze strany zaměstnavatelů čím dál větší, a tak se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem.

Podniky, které neinvestují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, by si měly uvědomit, že kvalifikovaný a motivovaný personál je klíčovým prvkem v dynamické soutěži, a že výkony, které by byly v souladu s požadavky organizace, mohou odvádět pouze zaměstnanci mající potřebné znalosti a dovednosti.

Důvod, proč jsem si za téma diplomové práce zvolila vzdělávání pracovníků, byl prostý – já sama si doplňuji vysokoškolské vzdělání dálkovým studiem při zaměstnání, abych v budoucnu našla lepší uplatnění na trhu práce.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a. s. Analýza se týká technicko-hospodářských pracovníků, na jejichž vzdělávání a rozvoj je většina vzdělávacích aktivit orientována v dané organizaci. Hlavním záměrem je zjistit, zda současný systém vzdělávání ve zvolené organizaci odpovídá jejich požadavkům a potřebám vzdělávání a nakolik je pro ně přínosný. Dále by mělo být zmapováno, v kterých oblastech by měli zaměstnanci zájem se vzdělávat a zda jim to nynější nabídka interních vzdělávacích akcí umožňuje.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První dvě kapitoly se zabývají teoretickým vymezením zkoumané problematiky. Snahou první kapitoly je vyzdvihnout význam vzdělávání a rozvoje pracovníků. Navazující druhá kapitola popisuje proces vzdělávání

v organizaci. Tato část diplomové práce vychází z poznatků, které jsem načerpala studiem odborné literatury.

Následující kapitola Vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a. s. charakterizuje uvedenou společnost a obsahuje informace o současném systému vzdělávání v dané organizaci. Samotné analýze stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je věnována poslední kapitola. Údaje pro posouzení současného stavu byly získány pomocí dotazníkového šetření vzorku respondentů, který se skládal z technicko-hospodářských pracovníků. Získána data z dotazníkového šetření byla graficky zpracována a doplněna interpretací. Zároveň byla použita jako podklad pro vlastní návrh řešení, který obsahuje doporučení a návrhy na zlepšení stávajícího systému vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a. s.

1. VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Dnešní doba je doba neustálých změn, které probíhají jak ve vnějším okolí podniku, tak i uvnitř samotného podniku. Firmy musí čelit čím dál víc ostřejšímu konkurenčnímu boji a jedním z nástrojů, jak v tomto boji uspět, je naučit se rychle a pružně reagovat na neustále probíhající změny. Stát se flexibilní firmou, znamená mít flexibilní zaměstnance, kteří podnik tvoří. Pracovníci budou připraveni a schopni vykonávat svou práci v pružné organizaci, budou-li mít dostatečnou úroveň znalostí, dovedností a schopností. V zájmu každého podniku by mělo být organizovat rozmanité vzdělávací aktivity, které umožní získat zaměstnancům požadovanou úroveň kvalifikace dle aktuálních potřeb zaměstnavatele. Vzdělávání a rozvoj pracovníků můžeme tak považovat za velmi významný úkol personální činnosti. Majitelé a manažeři by měli vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců chápat jako investici a pracovníci jako jednu ze zaměstnaneckých výhod, kterou jim zaměstnavatel poskytuje. Vzděláváním si zvyšují kvalifikaci, získávají více znalostí a lépe se uplatňují na trhu práce.

1.1 Definice a cíle podnikového vzdělávání

Pojem vzdělávání lze definovat jako „*systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.*“¹

Rozlišujeme čtyři typy vzdělávání a to kognitivní, tj. takové vzdělávání, pomocí něhož člověk zlepšuje znalosti a lépe chápe souvislosti. Dále vzdělávání emoční, jež je založeno na formování postojů či pocitů. Pokud je zaměřeno na vyšší výkonnost pracovníků, pak ho označujeme jako instrumentální vzdělávání. Týká-li se vzdělávání formování nových vzorců, nazírání myšlení a chování, a v souvislosti s tím osvojením nových znalostí, nazýváme ho vzděláváním sebereflekujícím.²

¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 531

² podle ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 461

Za hlavní cíl vzdělávání si organizace kladou zajistit takové pracovníky, kteří budou mít požadovanou kvalifikaci, výkonnost a schopnosti. Nároky na lidské zdroje jsou proměnlivé, tak jak se mění potřeby podniku v důsledku probíhajících změn v prostředí, kterým je obklopen. Hlavní vzdělávací cíl se realizuje pomocí dílčích vzdělávacích cílů. Dílčí vzdělávací cíle, kterých pravděpodobně organizace chtějí docílit, mohou být kupříkladu: zvýšit výkonnost pracovníků, zautomatizovat pracovní úkony, zrychlit adaptaci pracovníků, osvojení nových znalostí a dovedností, získání více zkušeností, profesní růst aj.

Podnik by si měl stanovit vzdělávací cíle, které budou specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované neboli tzv. SMART cíle. Cíle by měly:

- být specifikované v souladu s požadovanými potřebami,
- vycházet z výkonových standardů určených pro danou práci na daném pracovišti,
- mít stanovená pravidla za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,
- umožňovat vyhodnocovat vzdělávací aktivity a studijní výsledky jednotlivců,
- poskytovat potřebné informace organizátorům, lektorům a účastníkům vzdělávacích programů.³

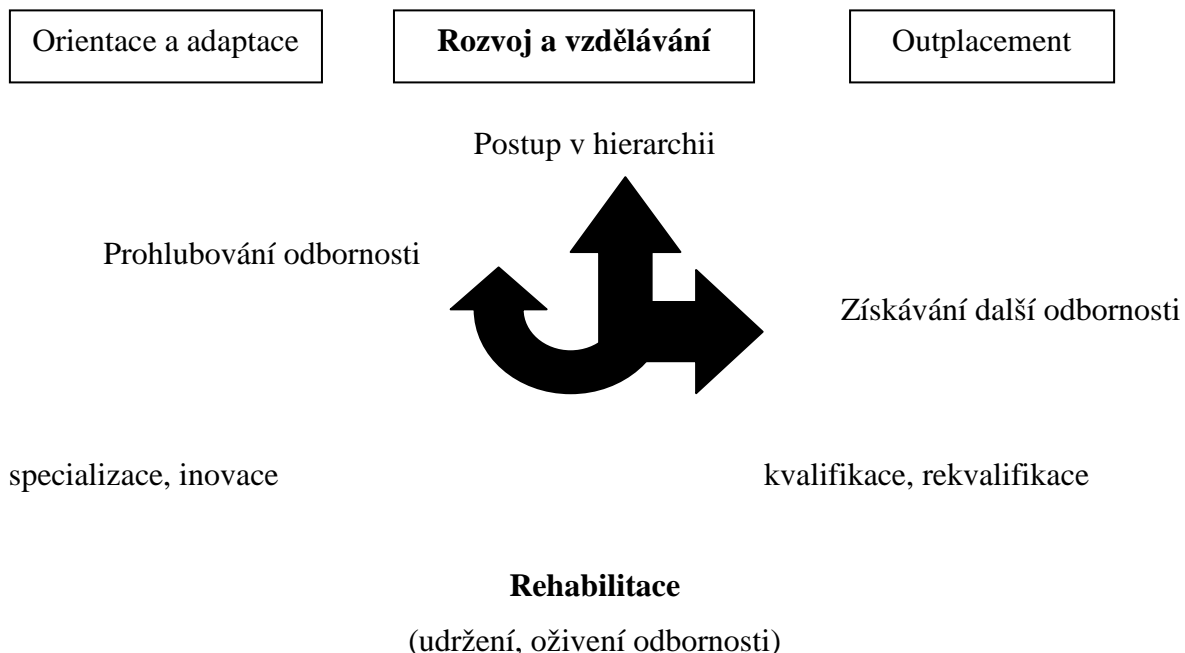
1.2 Funkce vzdělávání pracovníků v podniku

Vzdělávání lidí v podniku plní funkci orientační, adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační, změnovou a motivační. Především však má zajistit vyšší výkonnost pracovníků a jejich rozvoj. Podle toho v jaké etapě se pracovník nachází, převládá ta či ona funkce. Je zřejmé, že při nástupu nového pracovníka do zaměstnání, bude vzdělávání plnit funkci především orientační a adaptační. Po zapracování následují ostatní zmíněné funkce. Funkce vzdělávání lze sestavit z chronologického hlediska dle jednotlivých období kariéry pracovníka, jak znázorňuje obrázek 1.

³ podle BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. s. 17

adaptace, integrace

motivace



Obr. 1: Mapa funkcí vzdělávání

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. s. 128

1.3 Výhody vzdělávání

Efektivní vzdělávání pracovníků má pozitivní dopad na různé oblasti. Zlepšuje výkonnost celého podniku z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity. Rozšiřuje okruh dovedností pracovníků a tím zvyšuje jejich flexibilitu. Zvyšuje loajalitu a angažovanost pracovníků, neboť podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíly organizace. Mezi další výhodu bezesporu patří minimalizace nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností. Možnost vzdělávat a rozvíjet se láká kvalitní pracovníky, kteří považují vzdělávání za zaměstnanecký benefit, jež jim umožňuje zvýšit si kvalifikaci, získat vyšší odměnu za práci a eventuálně profesní růst. Nelze opomenout výhodu spočívající v poskytování vyšší úrovně služeb zákazníkům.⁴

⁴ podle ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 532

1.4 Úloha personálního útvaru ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů

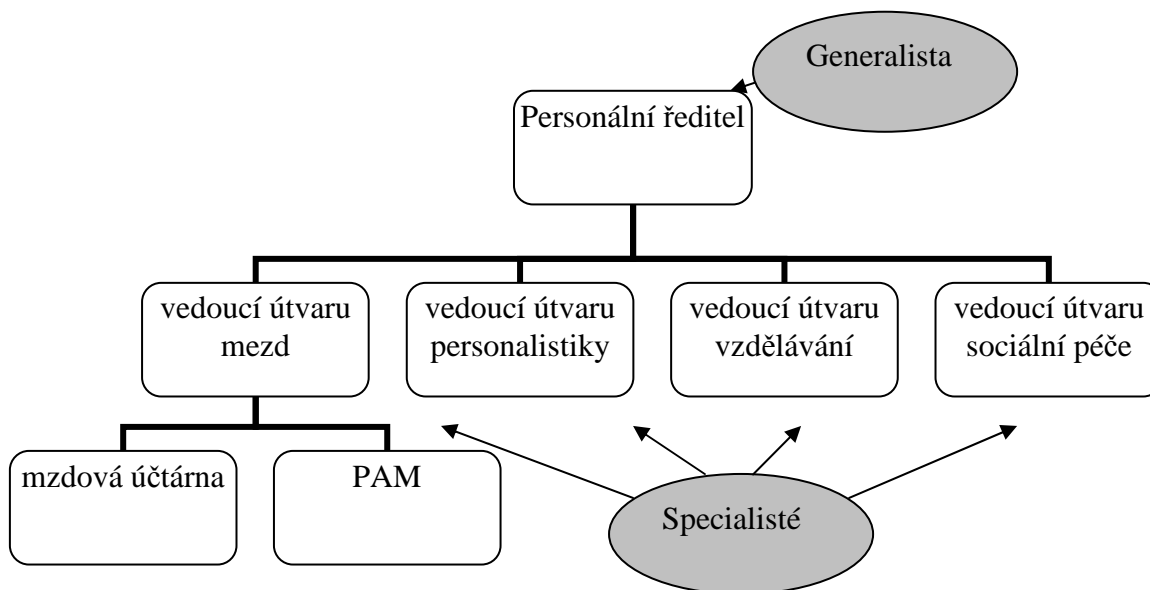
Vzdělávací aktivity organizuje personální útvar ve spolupráci s vedoucími pracovníky, kteří jsou důležitou součástí vzdělávacího systému v podniku. Z důvodu přímého kontaktu s podřízenými jsou schopni rozpoznat nedostatky podřízených ve výkonu či znalostech. Na základě monitoringu výkonu, schopností a znalostí identifikují potřeby vzdělávání a následně navrhnou a přihlašují své podřízené do vzdělávacích programů, u kterých se domnívají, že budou pro ně vhodné a přínosné. Přínos vedoucích pracovníků ve vzdělávání spočívá rovněž v poskytování informací personálnímu útvaru sloužících k vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího systému.

Nezbytné pro efektivní chod jakékoliv organizace je mít správného zaměstnance, na správném místě, ve správný čas. Získat vhodný personál, vyškolit ho a používat v souladu s potřebami dané organizace je úkolem personálního útvaru. Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí, vytváří prostředí a podmínky umožňující lidem uplatnit své schopnosti a dovednosti v nejvyšší možné míře, přičemž tím přináší užitek nejen organizaci, ale i sami sobě. V rámci organizace tento útvar plní významnou úlohu a umožňuje ji dosáhnout požadovaných cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Z těchto důvodů by vrcholový management organizaci a obsazení personálního útvaru měl věnovat dostatečnou pozornost a důležitost. Vrcholový management, linioví manažeři, vedoucí pracovních skupin a řadoví zaměstnanci představují zákazníky, jimž personální útvar poskytuje svoje služby a je žádoucí, aby byly na vysoké úrovni a uspokojovaly jejich různorodé potřeby.

1.4.1 Organizační struktura personálního útvaru

Velikost personálního útvaru a jeho začlenění v rámci organizační struktury je závislé na velikosti podniku. Malé podniky personální útvary nezřizují a lidské zdroje řídí a podílí se na jejich vzdělávání a rozvoji sám majitel či manažer podniku. Ve středně velkých podnicích již existuje v jednoduché podobě. Personální útvar, který je členěn na několik oddělení, a má již složitější charakter, je typický pro velké firmy. Taková oddělení jsou úzce specializovaná na jednotlivé personální činnosti.

Obvyklé členění personálního útvaru ve velkých firmách zachycuje následující schéma:

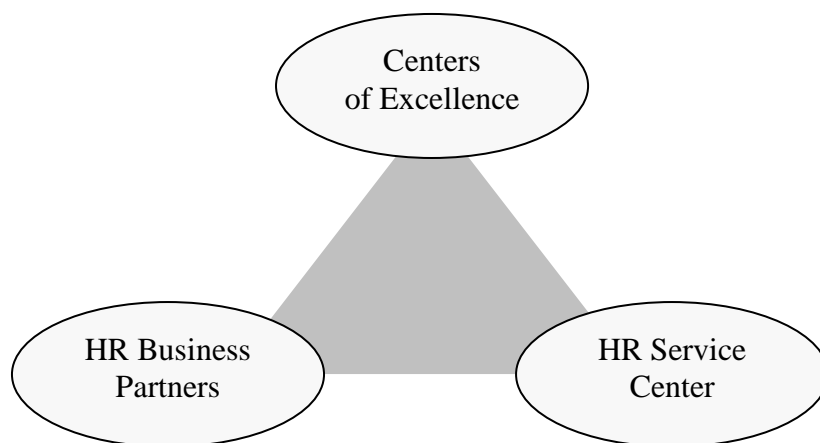


Obr. 2: Tradiční model řízení lidských zdrojů

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. s. 26

Vedoucí jednotlivých specializovaných personálních oddělení jsou odpovědní personálnímu řediteli, který je přímo odpovědný generálnímu řediteli. Nejvhodnější styl řízení je kombinovaný – decentralizované řízení s prvky centralizovaného řízení.

V poslední době podniky přechází na nový model uspořádání personálních činností, skládající se ze tří složek – Centers of Excellence, HR Business Partners a HR Service Center. Cílem nového uspořádání je vytvořit funkční a efektivní personální procesy, sjednotit řízení zaměstnanců v oblastech personalistiky a mezd, převést rutinní a transakční činnosti do střediska sdílených služeb, dosáhnout zvýšení efektivity a úspor, zlepšit komunikaci personálního úseku, zvýšit kvalitu personalistů a vytvořit z nich partnery i poradce managementu a všech zaměstnanců společnosti.



Obr. 3: Partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 27

Business partneři jsou v roli generalistů. Jsou v těsném kontaktu s manažery a zároveň jejich poradci v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejich hlavní náplní je identifikovat problém k řešení a spolupracovat se specialisty z kompetenčního centra. V oblasti rozvoje a vzdělávání se zabývají zjišťováním rozvojových potřeb, mezer a možností. Vědí, jakých obchodních cílů musí dané jednotky dosáhnout a jsou schopni velmi slušně vyhodnocovat efekt na úrovni dané jednotky.⁵

Pracovníci z Center of Excellence jsou v roli specialistů. Mezi jejich hlavní činnosti patří:

- personální marketing, nábor a výběr,
- hodnocení a odměňování,
- rozvoj a vzdělávání.

V oblasti vzdělávání a rozvoje mají na starost návrhy, zajištění a realizaci vzdělávacích aktivit.⁶

Personalisté z HR Service Center poskytují nutnou administrativní podporu a obvykle mají na starost:

- personální administrativu a informační systémy lidských zdrojů,
- mzdy, správu zaměstnaneckých benefitů.⁷

⁵ podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 27

⁶ podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 28

⁷ podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 28

2. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

2.1 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Vzdělávání v organizaci se zaměřuje na formování znalostí, dovedností, schopností a osobnosti pracovníků. Cílem celého propracovaného systému vzdělávání je zlepšit výkonnost jednotlivce, týmů a organizace jako celku a zároveň poskytnout možnost zaměstnancům v kariérním postupu a jejich lepšího uplatnění na vnitřním i vnějším trhu práce.

Systém vzdělávání pracovníků zahrnuje tyto oblasti:⁸

Orientace – v této fázi se pracovník adaptuje na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě. Cílem je, aby adaptace byla krátká a účinná.

Prohlubování kvalifikace (doškolení) – přizpůsobování odborných znalostí, dovedností a osobních vlastností zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst.

Rekvalifikace (přeškolení) – osvojování nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než stávajícím pracovním místě.

Profesní rehabilitace – jejím cílem je znovu vrátit do pracovního procesu osoby, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě neumožňoval vykonávat dosavadní zaměstnání.

Jak již bylo zmíněno ve výše uvedených oblastech systému vzdělávání, je činný nejen personální úvar či jeho speciální oddělení, které se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, ale též vedoucí pracovníci jednotlivých jednotek. Podniky si zároveň najímají firmy, které podnikají v oboru vzdělávání zaměstnanců a nabízejí služby svých odborníků na vzdělávání.

⁸ podle DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. s. 286 -287

2.2 Přístupy ke vzdělávání

Jednotlivé organizace uplatňují odlišné přístupy ke vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. V některých firmách se vzděláváním vůbec nevěnují, většinou jde o malé podniky. Pracovníci se obvykle účastní pouze vzdělávacích aktivit, které jsou zaměstnavatelům ukládány ze zákona, např. školení na bezpečnost práce, referentské zkoušky nutné pro řízení služebních vozů aj. Zaměstnanci se vzdělávají a rozvíjí pouze z vlastní iniciativy a mimo pracovní dobu. Firmy, které nemají nastavenou firemní politiku vzdělávání, by měly přijímat takové zaměstnance, jejichž dosažené vzdělání, schopnosti, odbornost a zkušenosti plně odpovídají požadavkům na dané pracovní místo, neboť v rámci pracovního poměru mu jeho zaměstnavatel neumožní si potřebnou kvalifikaci doplnit.

Další přístup ke vzdělávání pracovníků, které některé organizace uplatňují, je nesystematický přístup ke vzdělávání. Tyto organizace se již vzděláváním zabývají, ale nahodile, bez žádného systému. Vzdělávací aktivity, které v takových organizacích probíhají, vychází pouze z aktuálních potřeb. Nejedná se o neustále opakující se cyklus, není vypracována koncepce vzdělávání a vzdělávání není považováno za prioritu personální činnosti. Tento přístup ke vzdělávání není efektivní, neboť může vést k nesouladu mezi požadavky na dané pracovní místo a kvalifikací pracovníků pro výkon dané práce.

Organizace, které vzdělávání věnují maximální pozornost, mají formulovanou strategii a politiku vzdělávání a rozvoje pracovníků, a pracovníky vzdělávají systematicky, dosahují nejlepších výsledků v oblasti vzdělávání. Takový přístup ke vzdělávání označujeme jako systematické vzdělávání pracovníků.

2.3 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků

Systematické vzdělávání můžeme vymezit jako *„neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“*⁹

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 259

Organizované systematické vzdělávání je považováno za nejúčinnější vzdělávání pracovníků a přináší spoustu výhod:

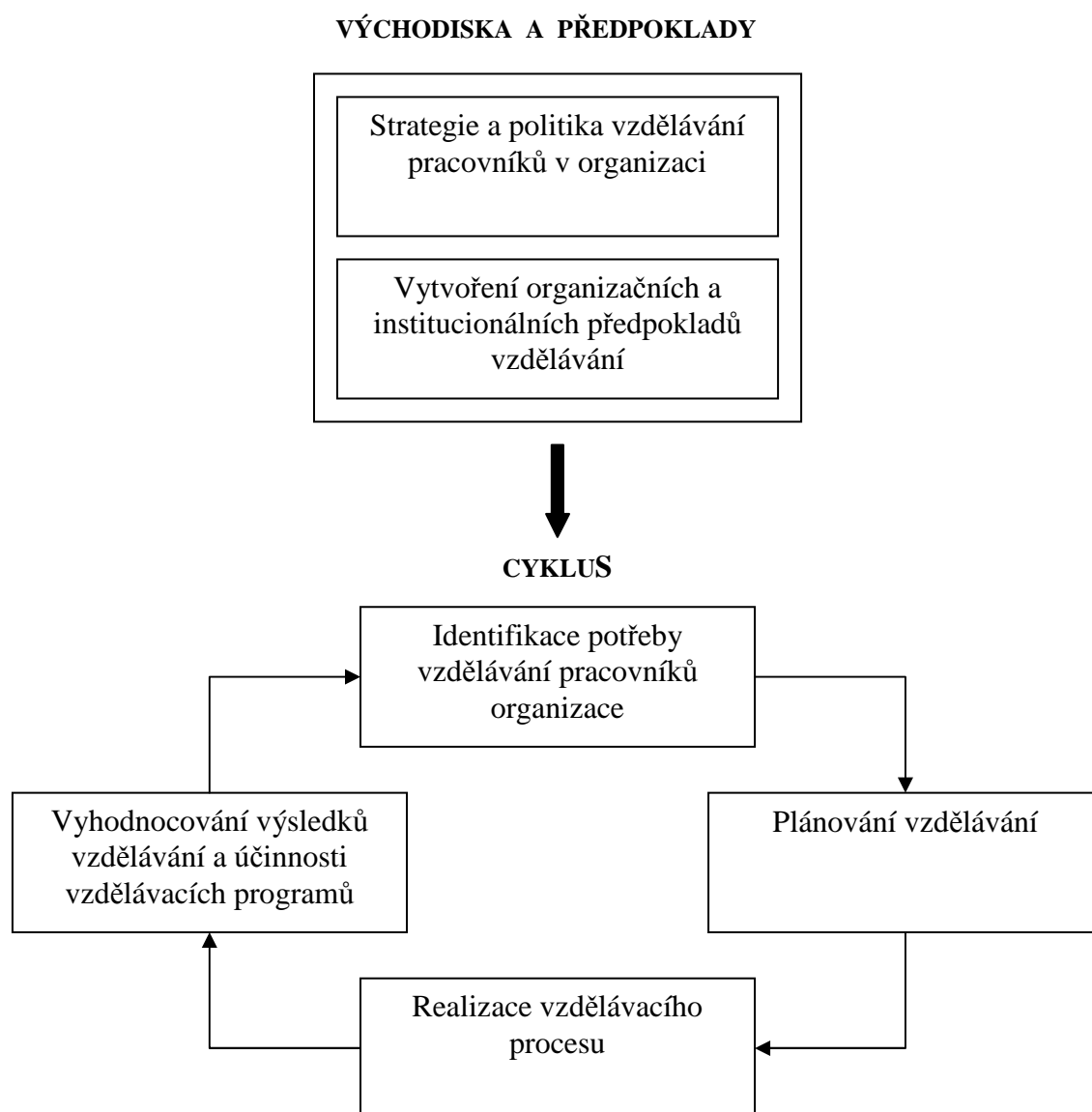
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, vědomosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- vylepšuje pracovní výkon a produktivitu práce, což v konečném důsledku ovlivňuje i kvalitu výrobků a služeb.
- organizace má neustále k dispozici odborně připravené pracovníky a nemusí je obtížně vyhledávat na trhu práce.
- umožňuje předvídat a snižovat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním.
- úspora průměrných nákladů na vzdělávání než při jiném přístupu ke vzdělávání.
- zkušenosti z předešlého cyklu jsou využívány v cyklu následujícím, a tím se vzdělávací procesy ustavičně zdokonalují.
- pracovní mají pozitivnější vztah k organizaci a jsou více motivováni.
- snižuje fluktuaci pracovníků.
- má příznivý dopad na pracovní a mezilidské vztahy.
- zvyšuje kvalitu pracovníků a jejich šanci na úspěch na trhu práce v rámci i mimo organizaci.
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- organizace se stává atraktivnější na trhu práce a snadněji pak získává kvalitní pracovníky.¹⁰

Proces vzdělávání se skládá ze čtyř po sobě jdoucích fází:

- Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje
- Vytvoření vzdělávacího programu a sestavení rozpočtu
- Vlastní realizace
- Vyhodnocení účinnosti procesu dle stanových kritérií

¹⁰ podle KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 260-261

Cyklus systematického vzdělávání zachycuje schéma 4



Obr. 4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. s. 260

Cyklus systematického vzdělávání je zahájen identifikací potřeb vzdělávání pracovníků organizace. Na základě zjištěných potřeb je vytvořen plán vzdělávání, v němž je definován cíl vzdělávání, kteří pracovníci se budou vzdělávat, kde se budou vzdělávat, jaká metoda vzdělávání bude zvolena, je sestaven časový harmonogram, rozpočet apod. Dále následuje samotná realizace vzdělávacího procesu. Po ukončení této třetí fáze probíhá vyhodnocování výsledků a efektivity zvoleného vzdělávacího programu.

2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním základním krokem v systematickém vzdělávání a rozvoji pracovníků je identifikovat potřeby vzdělávání. Potřeba vzdělávání a rozvoje představuje určitou neshodu mezi kvalifikací a vzdělávání pracovníků a podmínkami a požadavky na dané pracovní místo, organizace a trhu práce.

Kvalifikace a vzdělávání jsou velmi těžko kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Také kvalifikační požadavky pro jednotlivá pracovní místa se obtížně stanovují. Kvalifikaci a vzdělávání lze měřit, ale pouze velmi jednoduchými způsoby, např. dosažený stupeň vzdělání s přihlédnutím k délce praxe. Osobní vlastnosti člověka, jeho schopnosti, talent, charakter, postoje, tedy vše, co ovlivňuje, nakolik bude užitočeno absolvované vzdělání a praxe v pracovním výkonu, měřit nelze. Identifikace potřeb je proto založena pouze na odhadech a aproximativních postupech.¹¹

2.3.1.1 Analýza potřeb vzdělávání

*Analýza potřeb vzdělávání se z části soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání (viz. obrázek 5), tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.*¹²



Obr. 5: Potřeba vzdělávání

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 539

¹¹ podle KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 261

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 538

Potřeba vzdělávání se určuje pomocí analýz v různých oblastech (příklady uvedeny v tabulce č. 1), přičemž v podstatě je můžeme rozdělit na tři základní typy:

- předvídatelné oblasti potřeby,
- oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.¹³

Tab. 1: Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě

Oblasti	Příklad
Rozvoj firmy a změny ve firmě	<p>Určení skutečností nebo událostí, které ovlivní potřeby vzdělávání ve firmě. Mohou to být např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšiřování organizace, přijímání nových zaměstnanců, - potřeba změnit inovační klima ve firmě, - potřeba změnit a zavést systém řízení lidských zdrojů, který by přispěl ke konkurenceschopnosti firmy, - naučit se zvládat a řídit změny ve firmě, - zavádění nové technologie (např. IT), - nové pracovní postupy, - nové produkty, - proniknutí na nové trhy.
Problémy v provozu	<p>Zahrnují reakci na problémy ve firmě:</p> <ul style="list-style-type: none"> - problémy jednání se zákazníky, - nedostatečná kvalita, - nedostatečný objem výkonů, - nadměrné náklady na opravy a údržbu zařízení, - pracovní úrazy, - nedostatečná znalost pracovních postupů.
Problémy zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - neuspokojivé mezilidské vztahy, - nedostatečná motivace, - vysoká absence, - nedostatečná spolupráce mezi lidmi.
Povinná školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systému řízení jakosti	<ul style="list-style-type: none"> - zpracování přehledu povinností firmy z hlediska profesí a funkcí, - odborná příprava pro zajišťování jakosti.

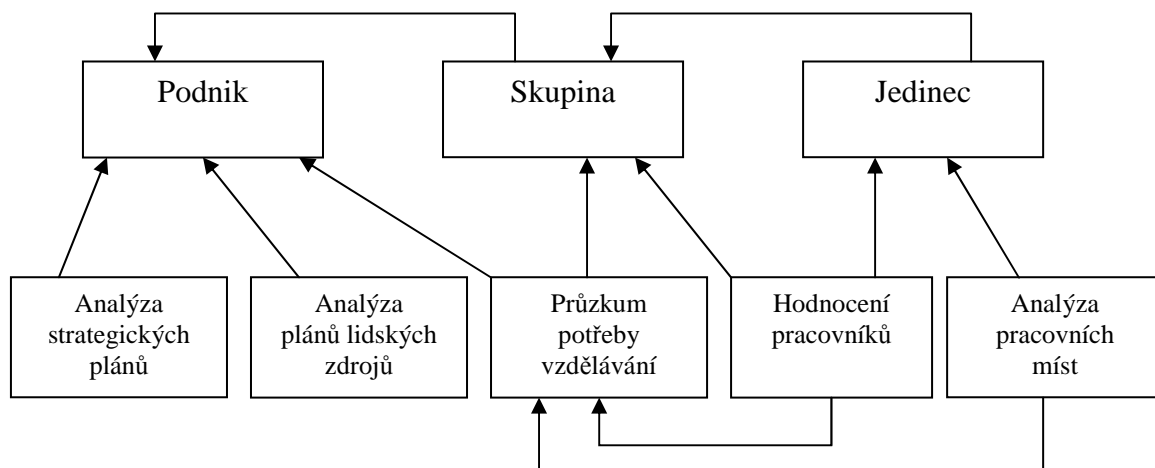
Zdroj: BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. s. 183

¹³ podle DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. s. 290

Analýzy vychází z dostupných údajů, které lze získat z běžného informačního systému organizace nebo ze zvláštního šetření:

- údaje o vnějším prostředí organizace (struktura lidských zdrojů dle profese a kvalifikace, preference při volbě povolání aj.)
- údaje o organizaci (organizační struktura, velikost organizace, výrobní program aj.)
- údaje o pracovních funkcích (počet pracovních míst, jejich popis a specifikace, aj.)
- údaje o pracovnících (vzdělávání, záznamy z hodnocení, kariérní postup aj.), přičemž soustavné neformální a formální hodnocení pracovního výkonu a chování vedoucími pracovníky je významným zdrojem údajů pro identifikaci potřeb vzdělávání.¹⁴

Potřeby vzdělávání musíme analyzovat u organizace jako celku, dále u oddělení, týmů, funkcí v rámci celé organizace a zajisté u jednotlivých pracovníků. Rozlišujeme tedy potřeby podnikové, skupinové a individuální. Tyto tři potřeby jsou vzájemně propojeny, jak ukazuje obrázek 6. Provedeme-li analýzu podnikových potřeb, zjistíme, jaké jsou potřeby v různých odděleních. Analýza skupinových potřeb povede k rozpoznání potřeby vzdělání pro jednotlivé pracovníky. A naopak, analyzujeme-li potřeby jednotlivých pracovníků, jejich souhrn nám dá společnou potřebu neboli skupinovou. Soubor potřeb individuálních a skupinových pak tvoří potřebu podnikovou.¹⁵



Obr. 6: Analýza potřeby vzdělávání - oblasti a metody

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 540

¹⁴ podle NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. s. 151

¹⁵ podle ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 539

2.3.1.2 Metody analýzy potřeb vzdělávání

Analýzu potřeb vzdělávání provádíme pomocí čtyř metod:¹⁶

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků),
- šetření o vzdělávání.

V podnikových a personálních plánech se odhaduje budoucí potřeba lidských zdrojů a jejich požadavky na ně. V těchto plánech nalezneme údaje, kolik pracovních míst bude potřeba pokrýt pracovníky a s jakými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci by proto měl vycházet z uvedených plánů a být s nimi v souladu.

Pro účely vzdělávání nám poslouží rovněž informace z analýzy pracovních míst. Tou zjišťujeme obsah práce, normy výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě a zároveň k plnění norem výkonu. Z této analýzy je především nutné získat informace týkající se:

- nedostatků ve výkonu pracovníka plynoucích z mezer ve znalostech, chabých dovedností nebo neuspokojivé motivace,
- problémů, se kterými se pracovník střetnul při osvojování primárních dovedností a snaze o jejich uplatnění,
- míry schopností, které neodpovídají požadovaným standardům,
- oblastí, kde budoucí změny pracovních procesů, metod práce nebo povinností a odpovědností upozorňují na potřebu vzdělávání,
- současného způsobu vzdělávání a jeho efektivnosti.

Výsledným produktem analýzy pracovních míst je specifikace vzdělávání. Člení všeobecné povinnosti pro dané pracovní místo do podrobných úkolů a specifikuje soubor

¹⁶ podle ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 539-542

charakteristik či vlastností, které by pracovník měl mít, aby byl schopen tyto úkoly provádět. Mezi tyto charakteristiky patří:

Znalosti – tedy to, co jedinec musí znát. Znalosti mohou být odborné, technické, mohou být to znalosti o ekonomickém a tržním prostředí, znalosti obsluhy strojů, zařízení, používaného materiálu, procedur, znalosti zákazníků, klientů, konkurence, znalosti kolegů, nadřízených, podřízených a co ovlivňuje jejich chování aj.

Dovednosti – co jedinec potřebuje být schopen dělat, má-li dosáhnout požadovaných výsledků a zároveň má-li nabyté znalosti využívat efektivně. Dovednosti rostou opakovaným vzděláváním, výcvikem a délkou praxe. Rozlišujeme dovednosti manuální, intelektuální, mentální nebo sociální.

Schopnosti – mohou se týkat práce nebo chování a jsou nezbytné k dosažení určité úrovně výkonu.

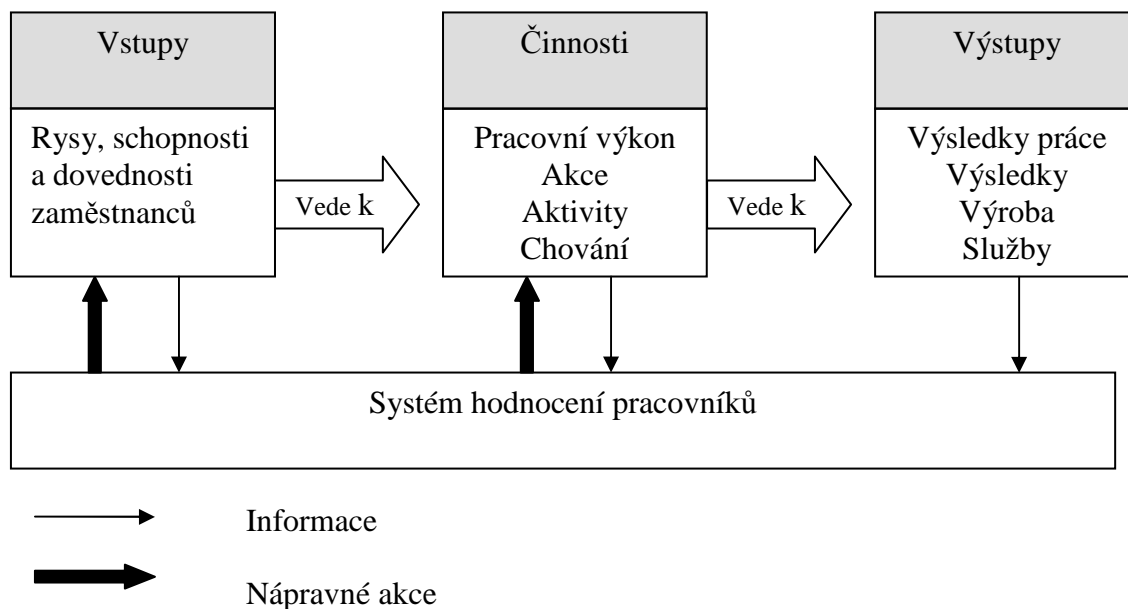
Postoje – způsob chování či výkonu práce, který je v souladu s požadavky práce.

Normy výkonu – to, čeho musí být způsobilý pracovník schopen dosáhnout.

Další metodou sloužící k identifikaci potřeb vzdělávání je šetření o vzdělávání. Jeho účelem je poskytnout kompletní informace získané jinými metodami analýzy k vytvoření strategie vzdělávání a pro její realizaci. Zvláštní pozornost je věnována tomu, zda současné vzdělávání pokrývá veškeré potřeby vzdělávání. Doplnující, ale důležitou úlohu zastávají též rozhovory s manažery a osobami, které se právě účastní nebo ukončily nějaký vzdělávací kurs. Účelem je zjistit jejich názor na potřeby a efektivnost vzdělávání. Další informace se získávají z hodnocení vzdělávání, přičemž se hodnotí kvalita vzdělávacích programů a výsledky a úrovně výkonů dosahovaných pracovníky, kteří se těchto programů zúčastnili.

Posledním hlavním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje pracovníků je hodnocení pracovního výkonu a samotných pracovníků. Vzdělávací programy založené

na procesu řízení výkonu se orientují na zvyšování a zlepšování pracovního výkonu a na smlouvy o vzdělávání nebo plány osobního rozvoje. Důležité je, aby rozvoj probíhal soustavně a trvale.



Obr. 7: Hodnocení pracovníků

Zdroj: DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. a IVANCEVICH, J.M. *Management*. s. 563

Obrázek 7 znázorňuje systém hodnocení pracovníků, který je založen na kontrole a řízení se zpětnou vazbou. Informace management získává prostřednictvím vstupů (zaměstnanci), činností (pracovní výkon) a výstupů (výsledky). Nápravné akce jsou orientovány na změny znalostí a dovedností zaměstnanců a také změny pracovních výkonů, aktivit a chování.

2.3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na základě identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje se provádí plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Plán by měl být vypracován tak, aby odpovídal na následující soubor otázek „8 W“:¹⁷

1. WHAT CONTENT?

Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. s. 292-293

2. WHO TO?	KDO by měl být vzděláván?
3. WHICH WAY?	Jaké budou nejvhodnější metody?
4. WHO DELIVERS?	KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. WHEN AND HOW LONG?	Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?
6. WHERE?	KDE se bude vzdělávání odehrávat?
7. WHAT PRICE?	Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?
8. WAS IT EFFECTIVE?	Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu?

Odpovědi na otázky Co má být cílem a obsahem vzdělávání a Kdo by měl být vzděláván, vyplývají z potřeby vzdělávání a rozvoje. Definování cílů při plánování je velmi důležité. Cíl nám říká, co by se školený zaměstnanec měl naučit a co by měl být schopen dělat po absolvování kursu.

Specifikovat cíle vzdělávání je časově náročné a má to své výhody a nevýhody. Výhody, které plynou z určování cílů:¹⁸

- cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání,
- cíle představují základnu pro hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a zároveň stanovují kritéria vzdělávacího programu,
- cíle jsou významné pro analýzu a pro budoucí vylepšování programu,
- cíle slouží jako podklad pro stanovení nároků na trenéry-školitele.

Jako nevýhody lze uvést:

- trenéři-školitelé se potýkají s problémy týkající se rigorózně určených cílů,
- specifikace cílů může zapříčinit malou flexibilitu programu,
- cíle, které kladou důraz na změnu chování, mohou vést k podcenění a vynechání teoretických poznatků.

¹⁸ podle BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. s. 184

Kdo bude vzděláván, bylo zjištěno na základě analýzy potřeb vzdělávání. Může to být jednotlivec, skupina zaměstnanců, kategorie zaměstnanců či skupina povolání. Současně se musí stanovit, podle jakých kritérií budou do programu zaměstnanci vybíráni. Výběr vhodné metody vzdělávání patří k nejdůležitějšímu kroku fáze plánování, neboť ovlivňuje konečný efekt celého vzdělávacího procesu. Metody vzdělávání popisuje kapitola 2.4.

Realizovat vzdělávání lze buď v podniku při výkonu práce nebo v podniku mimo pracoviště nebo externě, mimo podnik. Každý způsob má své použití a též výhody a nevýhody. Vzdělávání v podniku na pracovišti při výkonu práce spočívá ve vyučování nebo koučování manažery, vedoucími týmů nebo školiteli. Dalším způsobem tohoto typu vzdělávání je pověření úkolem či přidělení určitého projektu. Vzdělávání v podniku, mimo výkon práce probíhá ve speciálních kursech nebo vzdělávacích zařízeních, které jsou pro tyto účely zařízeny a obsluhovány kompetentním personálem. Externí vzdělávání probíhá mimo podnik a pracovníci se účastní zvláštních kursů pořádanými institucemi specializovanými na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Tab. 2: Výhody vzdělávání podle místa

Místo vzdělávání	Výhody
V podniku, na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti - realita a bezprostřednost - práce, učení a rozvoj odbornosti současně - uplatnění teorie v praxi bezprostředně - učení přirozeným způsobem při výkonu práce
V podniku, mimo pracoviště	<ul style="list-style-type: none"> - možnost získat pokročilejší manuální, administrativní dovednosti - osvojení dovednosti v oblasti služeb zákazníkům nebo prodeje - nové znalosti o podnikových procedurách a produktech podniku - vyšší identifikace školeného s podnikem jako celkem - rychlé a hospodárné osvojení znalostí používáním speciálních

	metod, zařízení a školených školitelů
Mimo podnik	<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů - rozvoj technických, sociálních znalostí a dovedností - vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností - rozšiřování obzoru účastníků vlivem kolegů z jiných organizací

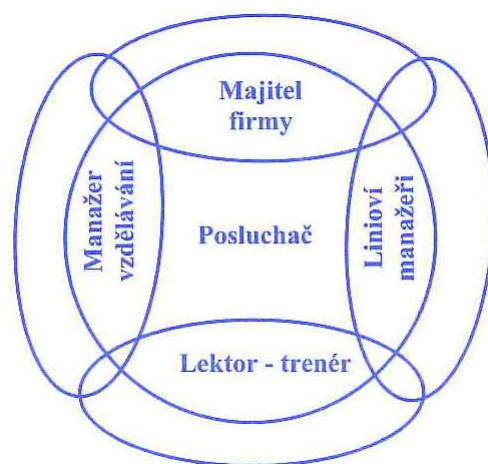
Zdroj: Vlastní zpracování podle ARMSTRONG, M. Personální management. s. 543-544

Tab. 3: Nevýhody vzdělávání podle místa

Místo vzdělávání	Nevýhody
V podniku, na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> - efektivnost vzdělávání závisí na kvalitě vedení a koučování při výkonu práce - mnoho manažerů a vedoucích týmů neumí vzdělávat, neprovádí vzdělávání, nepodporují je - instruování může být nevhodné a vzdělávání může vést k napodobování zlovyků a nevhodných návyků - školeného může odrazovat prostředí a domnívá se, že je příčinou pomalého osvojování základních dovedností
V podniku, mimo pracoviště	<ul style="list-style-type: none"> - nezvládnutí aplikace znalostí a dovedností získaných v kurzu do praxe
Mimo podnik	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta znalostí a dovedností získaných v kurzu, pokud je absolventi kurzu nezačnou okamžitě používat v praxi - výběr kurzu z široké nabídky, tak aby odpovídal požadavkům podniku

Zdroj: Vlastní zpracování podle ARMSTRONG, M. Personální management. s. 543-544

Vzdělávání mohou zabezpečit interní či externí vzdělavatelé, samotná organizace nebo vzdělávací instituce. Obrázek zachycuje pět účastníků, kteří se podílí na vzdělávání – jsou to: majitel firmy, linioví manažeři, manažer vzdělávání, lektor-trenér a posluchač.



Obr. 8: Kvintet vzdělávání

Zdroj: BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. s. 186

Každý účastník vzdělávání v organizaci má své úkoly, jejichž plnění má vést k efektivnímu a úspěšnému systému vzdělávání. Mezi hlavní úkoly patří:¹⁹

Majitel firmy:

- je zodpovědný za rozvoj svých zaměstnanců,
- iniciuje vytváření vzdělávacích programů,
- vyžaduje mít report o efektivnosti vzdělávacích programů a akcích a o výsledcích diskutuje,
- schvaluje náklady na vzdělávání.

Linioví manažeři:

- specifikují oblasti, ve kterých je potřeba provést školení,
- účastní se školení a provádí výběr zaměstnanců, kteří se budou školit,
- pomáhají vyškoleným pracovníkům nové poznatky a dovednosti převést do praxe,
- připravují podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání.

Manažer vzdělávání:

- zodpovídá za přípravu a realizaci vzdělávacího programu,
- spolupracuje se vzdělávacími institucemi,

¹⁹ podle BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. s. 186

- zajišťuje, aby program školení byl v souladu se strategií firmy,
- vypracovává rozpočet na vzdělávání,
- kontroluje efektivnost vzdělávání a připravuje zprávu o efektivnosti vzdělávání pro majitele firmy,
- spolupracuje s majitelem firmy.

Lektor-trenér:

- projektuje školení a výcvik,
- spolupracuje s manažerem vzdělávání a projednávají cíle, obsah a metody vzdělávání,
- připravuje návrhy metody hodnocení efektivnosti vzdělávání,
- připravuje pro posluchače metody a formy, které by jim napomohly lépe aplikovat nově osvojené znalosti a dovednosti do praxe.

Zaměstnanec-posluchač:

- podílí se na přípravě školení,
- jeho hlavním úkolem je učit se a úspěšně převést nové poznatky a dovednosti do praxe.

Součástí plánování je též sestavení rozpočtu a časového harmonogramu. Nejčastěji používaný rozpočet je jednoroční nebo s kratším časovým horizontem. Rozpočet vzdělávání by měl obsahovat následující tři složky:²⁰

- dlouhodobé vzdělávací programy související s dlouhodobými cíly a potřebami organizace pokrývá fixní složka,
- variabilní složka zabezpečuje operativní vzdělávací programy v kratším časovém horizontu a odpovídajícím krátkodobějším potřebám organizace,
- pro případ náhlých nebo neplánovaných potřeb vzdělávání je nutné počítat s rezervní složkou.

²⁰ podle DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. s. 293

V časovém harmonogramu stanovujeme délku vzdělávacího programu, která je závislá na jeho obsahu. Důležité je též sladit vzdělávací aktivity s výkonem práce. Je nutno počítat s tím, že vzdělávání ve většině případů probíhá v rámci pracovní doby. Podnik musí vyplácet zaměstnanci mzdu, i když mu neodvádí žádný výkon. Tyto náklady by se měly zohlednit v rozpočtu.

V plánu se zároveň určují metody hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů. Současně se navrhuje, kdo bude hodnotit a kdy bude hodnocení probíhat.

2.3.3 Realizace vzdělávání

Poté co byly identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje a sestaven plán, nastupuje třetí fáze procesu vzdělávání - realizace. Jedná se organizační zajištění naplánovaného programu vzdělávání.

Realizaci můžeme rozdělit na tři fáze:²¹

- příprava,
- vlastní realizace,
- transfér.

Přípravná část spočívá v přípravě lektora, učebního materiálu a pomůcek a účastníků. Zároveň je potřeba celou akci organizačně zajistit. Příprava lektora, ať interního nebo externího, podle toho zda se jedná o standardizované kurzy nebo zakázkové řešení. Standardizované kurzy vedou většinou interní lektori. Odborná školení, která nesouvisí s hlavním předmětem podnikání, jsou zabezpečována externě. Zakázkové řešení se zabývají konkrétní podobou nacvičovaného v praxi a vyžadují zkušeného lektora obeznámeného s prostředím účastníků a hlavními problémy. Lektor by měl být důvěryhodný a věrohodný. Měl by být pro školené pracovníky partnerem. Musí umět zaujmout a získat si respekt.

²¹ podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 162-175

Standardní součástí většiny školení je powerpointová prezentace. Lektori ji používají jako podpůrný materiál, který slouží k multimedializaci vzdělávacích aktivit. Při vytváření powerpointových prezentací je potřeba dodržovat určitá pravidla, aby prezentace byla účelná. Mezi další používané pomůcky patří knihy, skripta, pracovní sešity, paměťové karty a jiné speciální materiály.

Podle toho zda kurz probíhá v prostředí firmy či mimo ni, je spojeno s přípravnou fází řada organizačních zajištění. Může to být zajištění školící místnosti a jejího technického vybavení, zajištění dopravy, ubytování, stravování a podobně.

Tak jako se na školící akci musí připravit lektor, tak je potřeba připravit i účastníky. Každý účastník musí být předem informován o dané vzdělávací aktivitě (datum, čas, místo konání, téma, důvod, lektor, ubytování atd.). U dlouhodobějších programů se doporučuje zorganizovat osobní setkání účastníků s lektorem před samotným výcvikem. V některých případech je také potřeba, aby účastníci nastudovali zadání před zahájením.

Po přípravné fázi následuje vlastní realizace, která začíná příchodem lektora na místo konání. V úvodní části je třeba účastníky opětovně seznámit s programem a jeho cíly. Dále by měl lektor postupovat dle dohodnutého programu a dění a průběh monitorovat. Důležité je navodit příjemnou atmosféru a účastníky povzbuzovat.

Hlavním cílem pořádaného kurzu je, aby získané znalosti a nabyté dovednosti si absolventi ověřili a vyzkoušeli v praxi. Proto se v poslední fázi realizace klade důraz na podporu transferu znalostí a dovedností do praxe. Způsobů, jak transfer u účastníků podpořit je několik, např. vypracovat domácí úkol, vytvořit projekt, který zhodnocuje přínos kurzu, provést sérii krátkých výcvikových bloků a jiné.

2.3.4 Vyhodnocení vzdělávání

Poslední fáze základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace spočívá ve vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Jak již bylo zmíněno, hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje je dosti problematické a obtížné

měřitelné. Efektivnost programů vzdělávání a rozvoje se ve většině případů projeví až s určitým časovým odstupem, především ve změně stylu práce a myšlení pracovníků, někdy se však nemusí projevit vůbec. Kritéria pro hodnocení výsledků vzdělávání se stanovují již ve fázi plánování, přičemž zároveň je nutné posoudit, jaké informace je třeba získat a analyzovat pro potřebu hodnocení. Při hodnocení výsledků zkoumáme, zda byly použity odpovídající metody vzdělávání a rozvoje, bezprostřední a následnou reakci účastníků vzdělávacích programů a míru osvojení nových znalostí a dovedností a jejich transfer do praxe.

Rozlišujeme pět úrovní vyhodnocování vzdělávání:²²

1. *Reakce* školených pracovníků na zážitky ze vzdělávání: jejich názor na přínos vzdělávání, formu vzdělávání, jejich úsudek o lektorech, co je zajímavé, co bylo zbytečné, a co by vypustili apod.
2. *Hodnocení poznatků* se zakládá na průzkumu toho, jaké nové znalosti si absolventi vzdělávání osvojili, jaké nové dovednosti získali, a k jakým došlo změnám v postojích.
3. *Hodnocení pracovního chování* spočívá ve zjišťování, v jakém rozsahu školení pracovníci uplatňují nové poznatky při výkonu práce. Týká se to zejména pracovníků, kteří prošli kurzy vzdělávání mimo pracoviště. Pokud vzdělávání probíhalo při výkonu práce, měla by být difference mezi tím, co se člověk naučil a jeho pracovním chováním, malá.
4. *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* zkoumá změny v pracovním chování vyškolených pracovníků, a jaké pozitivní dopady tyto změny mají na organizační jednotky a oddělení, v níž tyto osoby pracují. Zjišťuje se, zda se zlepšily výstupy, zvýšila produktivita, kvalita nebo zda stouply obraty prodeje.

²² podle ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 556-557

5. *Hodnocení konečné hodnoty* se týká zjišťování, jak je vzdělávání pro organizaci prospěšné z hlediska ziskovosti, zachování organizace eventuálně jejího růstu. V této úrovni hodnocení se posuzuje efektivnost vzdělávání a úspěch či neúspěch organizace. Nutno podotknout, že ocenit a vyčíslit, jak vzdělávání napomohlo ke konečným výsledkům organizace, je značně komplikované.

Těchto pět výše uvedených úrovní tvoří jakýsi řetězec: vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou ke změnám v organizační jednotce, které vedou ke změnám při dosahování konečných cílů. Může však dojít k přetrhnutí tohoto řetězce: školeným pracovníkům se kurz líbil, ale nic se nového nenaučili nebo nové poznatky a dovednosti získali, ale nemohou nebo nechtějí je aplikovat do praxe anebo to co se naučili, převedou do praxe, ale na jejich pracovišti to nefunguje apod.

2.3.4.1 Metody hodnocení vzdělávání²³

Metody hodnocení vzdělávání můžeme dělit podle různých hledisek. Rozlišujeme tři základní hlediska:

- autorství hodnocení
- časový horizont
- forma záznamu

Autorem hodnocení může být sám subjekt – tedy ten, kdo se zúčastnil vzdělávací aktivity, nebo objekt – pozorovatel, ten kdo se vzdělávacího programu nezúčastnil. Dále rozlišujeme metody hodnocení podle toho, zda následují bezprostředně po realizaci vzdělávací aktivity nebo po určitém časovém období. Spojením těchto dvou hledisek vytvoříme matice metod měření.

²³podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 178-192

Tab. 4: Matice metod měření dle autorství a časového horizontu

Hodnocení	Horizont hodnocení	
	krátkodobý	dlouhodobý
Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Pretest-retest, případové studie, Mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými)

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. s. 178

Za krátkodobý časový horizont je považováno období hodnocení do 1 měsíce po ukončení vzdělávací aktivity. Nad touto hranicí je pak již dlouhodobý časový horizont, přičemž nejčastěji se jedná o tří- až šestiměsíční odstup od absolvování vzdělávací aktivity.

Jednotlivé metody hodnocení jsou v této kapitole charakterizovány velmi stručně.

Hodnocení spokojenosti představuje hodnocení samotnými účastníky bezprostředně po realizaci vzdělávací aktivity nebo s určitým časovým odstupem. Tato metoda se blíží k průzkumu veřejnému mínění a nejčastěji se k tomu používá dotazník spokojenosti.

Dopis sobě a lektorovi se používají k hodnocení vzdělávání velmi zřídka, i když mají leckdy větší vypovídající hodnotu než dotazník spokojenosti. Zatímco dotazníky spokojenosti umožňují jednoduchou kvantifikaci, dopis sobě či lektorovi poskytuje kvalitativní informaci. Vyplnění dotazníku spokojenosti zabere minimálně času a není náročné, napsat dopis sobě či lektorovi zabere více času a vyžaduje poměrně značnou dávku úsilí.

Autofeedback poskytuje zpětnou vazbu účastníkovi kurzu, který hodnotí vztah změny a kvality osobního přispění a profesního rozvoje. Nejedná se pouze o diagnostickou, ale i o nápravnou metodu. Peter Drucker, jeden z největších teoretiků managementu napsal: „Lidé se většinou domnívají, že vědí, v čem jsou dobří. A obvykle se mylí. O něco častěji vědí, v čem dobří nejsou – ale i v tom ohledu se spíše mylí, než nemýlí...“ Existuje pouze jeden způsob jak to zjistit: analýza zpětné vazby.

Rozvojový plán zahrnuje část sebehodnocení, kde účastník sleduje v určité oblasti, jak mu přirůstají nové znalosti, nové dovednosti a jak je úspěšný v jejich uplatňování v praxi. Přírůstek dokládá nejen číselně, ale zároveň konkrétními příklady. Současně určuje zdroje a bariéry. Jinou formou rozvojového plánu je tréninkový deník. V rámci objektivního hodnocení se uplatňuje hodnocení druhými osobami, nejčastěji nadřízenými.

360° zpětná vazba část sebehodnocení zahrnuje otázky týkající se pokroku od doby zahájení vzdělávacího programu. Účastník při sebehodnocení používá čísla, ale zároveň svá hodnocení doplňuje komentáři, které zodpovídají otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“ V objektivním hodnocení hodnotí účastníka touto metodou nejčastěji nadřízený, podřízený, kolega či zákazník.

Pretest-retest je test, který ověřuje znalosti účastníka. Provádí se před zahájením školení (pretest) a opakovaně s určitým časovým odstupem po ukončení školení (retest). Každá otázka v testu má několik variant odpovědí, z nichž může být libovolný počet správných či nesprávných. Retest nemusí obsahovat stejné otázky, které byly v pretestu.

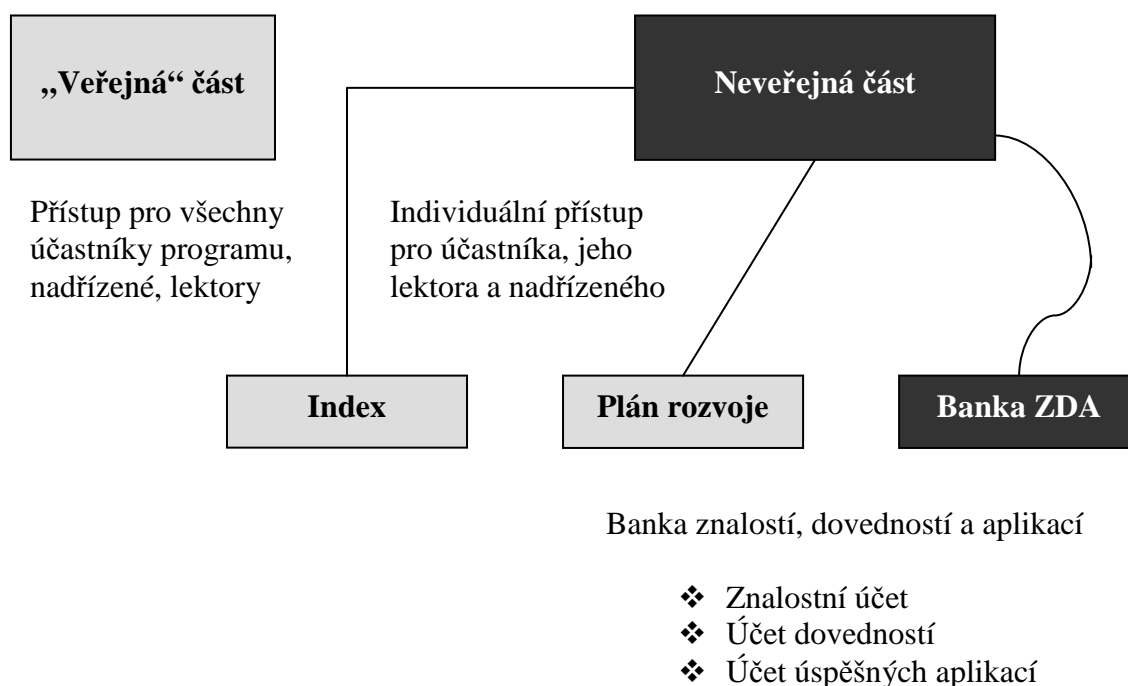
Případová studie se používá při testování komplexnějších znalostí. Další možností použití je ověření znalostí produktů a služeb, nikoli o jednotlivostech, ale vcelku. K testování znalostí účastníka vždy použijeme pouze jednu metodu – buď pretest-retest, nebo případovou studii. Kombinovat obě metody je nadbytečné.

Assessment/Development Centre je metoda, kterou se měří dovednosti a účastní se jí více než dva pozorovatelé. Může se jednat o ukázkou práce, praktickou zkoušku nebo se jí měří některé z manažerských a prodejních dovedností.

Mystery shopping neboli předstíraný nákup je jedna z metod pozorování při práci.

Metody hodnocení vzdělávání dle formy záznamu rozlišujeme na metody na papír tzv. metoda „tužka-papír“ a metody v elektronickém prostředí. Metoda, kdy hodnocení je zaznamenáváno na papír, se nejčastěji používá u dotazníků spokojenosti. V současné době jsou papírové metody na ústupu a většinou se používají při jednorázových vzdělávacích akcích pro pracovníky, kteří nemají přístup na internet.

Elektronické nástroje se používají všude tam, kde se používá papírová metoda, ale také v psychodiagnostice, 360° zpětné vazbě a podobně. Jedním z takových nástrojů je elektronický rozvojový plán E-development, který sleduje individuální vývoj účastníka rozvojového programu. Jedná se o individuální nástroj měření, neprovádí se sumarizace údajů od více účastníků.



Obr. 9: E-development

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. s. 189

Zpracované výsledky hodnocení měření zpravidla obdrží všichni zainteresovaní. Těmi jsou:

- nadřízený účastníků vzdělávací aktivity,
- manažer rozvoje lidských zdrojů,
- nadřízený lektora,
- lektor,
- účastníci.

Výsledky jsou většinou zpracovány do závěrečné zprávy, jež je prezentována všem zainteresovaným a je o ní diskutováno. Informace získané z vyhodnocení jsou vstupními údaji pro příští vzdělávací cyklus.

2.4 Metody vzdělávání

Pro vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod, které můžeme rozdělit podle:²⁴

- a) aktivity posluchače od pasivních k aktivním metodám výuky,
- b) místa, kde vzdělávání probíhá.

Metody podle aktivity školených účastníků uspořádané od pasivních sestupně k aktivním:

- Přednáška
- Využití filmů, videoprojekce
- Elektronické učení (e-learning)
- Skupinová diskuse
- Workshop
- Zpracování projektů
- Development Centre
- Outdoorové programy



²⁴ podle BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. s. 188

- Koučování, mentorování, rotace práce

Podle místa vzdělávání rozlišujeme metody, které probíhají na pracovišti, mimo pracoviště, a které probíhají současně na pracovišti i mimo pracoviště:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti zahrnují instruktáž při výkonu práce, rotaci práce, koučování, mentoring, asistování.
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště zahrnují přednášky, debaty, skupinové diskuse, případové studie, hraní rolí, učení se hrou, workshop, team building a semináře.
- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště zahrnují výuku pomocí počítačových výukových programů, zpracování projektů, video, učení se akcí.

Metodami vzdělávání a rozvoje na pracovišti si pracovníci osvojují, prohlubují a rozšiřují znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti za účelem zvýšení a zlepšení výkonu práce. Metody jsou určeny převážně pro manuální a administrativní pracovníky. Uplatňuje se zde individuální přístup k pracovníkům a důležitou roli hraje osobnost a schopnosti školitele. Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště jsou zaměřeny hlavně na manažery a specialisty. Kromě nových znalostí, dovedností a osobních vlastností týkajících se jejich současného pracovního místa, by si měli osvojit znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti nad rámec požadavků pro stávající pracovní funkci. Efektivnost vzdělávacích aktivit u těchto metod je závislá na kvalitě služeb vzdělávacích institucí.²⁵

Některé nejčastěji používané metody vzdělávání a rozvoje pracovníků a jejich stručná charakteristika:²⁶

Instruktáž při výkonu práce spočívá v předvedení pracovního postupu zkušeným pracovníkem nezkušenému pracovníkovi, který ho pozoruje a posléze napodobuje. Jedná se o rychlý zácvik, ale je použitelný pouze pro jednoduché pracovní postupy. Nevýhodou

²⁵ podle NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. s. 153

²⁶ podle KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 267-272

bývá většinou rušivé pracovní prostředí, a že vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů.

Koučování představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným. Tato metoda umožňuje úzkou spolupráci mezi školeným pracovníkem a školitelem a zlepšuje komunikaci. Nevýhody jsou stejné jako u instruktáže.

Rotace práce je metoda, kdy pracovník je po určitou dobu přemísťován – rotuje mezi různými pracovními pracovišti a plní různé pracovní úkoly. Tímto způsobem si pracovník rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti a poznává komplexnější pracovní postupy a povědomí o organizaci. Pracovník se stává flexibilnější. Nevýhodou je organizační náročnost a možný neúspěch na určitém pracovišti, který může vést k narušení sebevědomí pracovníka.

Mentoring je obdobou koučování, kdy mentora – svého rádce, svůj vzor si vybírá sám vzdělávaný pracovník. V této metodě se klade důraz na vlastní iniciativu při formování pracovních schopností. Kladně je hodnocena komunikace a spolupráce mezi pracovníkem a mentorem. Kromě nevýhod, které jsou totožné jako u koučování, je zde riziko špatné volby mentora.

Asistování spočívá v napomáhání vzdělávaným pracovníkem jinému zkušenějšímu pracovníkovi a tím se od něj učí pracovním postupům. Tato metoda umožňuje soustavné působení a důraz na praktické provádění činností. Důležitý je výběr vhodného školitele, aby se pracovník nenaučil nevhodným pracovním návykům. Zároveň se touto metodou snižuje vlastní tvůrčí přístup.

Přednáška a přednáška spojená s diskusí se zaměřuje na předávání informací či teoretických znalostí školeným pracovníkům prostřednictvím výkladu školitele. Jedná se o rychlý přenos informací a je-li přednáška doplněna o diskusi, stává se i metodou, která vede k aktivnějšímu osvojování znalostí a dovedností. Metoda je organizačně náročnější a její úspěch je závislý na vhodném způsobu moderování.

Demonstrováním neboli praktickým a názorným vyučováním si pracovníci osvojují znalosti a dovednosti pomocí předvádění určitých pracovních postupů v modelovém či reálném prostředí. Používá se audiovizuální technika, počítače, trenažery apod. Výhoda této metody spočívá v možnosti vyzkoušení pracovního postupu pod vedením školitele, aniž by došlo ke způsobení škod. Prostor ve vzdělávacím zařízení se však může lišit od reálného prostředí a dochází též ke zjednodušení.

Případové situace a workshopy jsou rozšířenou metodou vzdělávání. Pracovníci řeší individuálně nebo v týmu modelové nebo reálné organizační problémy. Tyto metody vyžadují aktivní přístup školených pracovníků. Rozvíjí jejich analytické a systémové myšlení a podporuje týmovou práci. Jde však o organizačně náročnou metodu na přípravu a školitele.

Brainstorming je také varianta případové situace. Pracovníci individuálně či týmově hledají a navrhuji řešení zadaného problému. Následně jsou návrhy diskutovány a hledá se optimální řešení. Metoda je účinná pro hledání nových nápadů a podporuje kreativní myšlení. Nevýhoda je stejná jako u případové situace.

Simulace se zaměřuje na praxi a vyžaduje aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Ti obdrží scénář a musí učinit řadu rozhodnutí. Jedná se o velmi účinnou metodu pro formování a rozvoj schopnosti pracovníků komunikovat, vyjednávat a rozhodovat se. Nevýhody opět totožné s případovou situací.

Hraní rolí je zábavnou formou vzdělávání. Pracovníci podle scénáře hrají určitou roli a řeší určité problémy v určité situaci. Účastníci si osvojují určité sociální role a vlastnosti a učí se ovládat své emoce. Opět je zde nutná pečlivá organizační příprava a zkušený školitel.

Assessment centre je moderní metoda vzdělávání spočívající v plnění úkolů a řešení problémů v různých situacích za použití počítačové techniky. Počítač náhodně generuje úkoly a problémy a zároveň provádí hodnocení a nabízí optimální předem vypracovaná

řešení. Metodou si účastník komplexně osvojuje znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky. Jedná se o velmi náročnou metodu na přípravu a technické vybavení.

2.4.1 E-learning

E-learning je rychle rozvíjející se moderní výuková metoda, jejíž požívání soustavně stoupá. Je to metoda, které využívá počítačové techniky. E-learningové kurzy jsou přístupné na kompaktních discích nebo jsou on-line na internetu.

Učení probíhá pomocí textů, obrázků, grafů, tabulek, audia a videa, což zaměstnává prakticky všechny smysly a napomáhá k aktivnímu přístupu. Předností je možnost okamžité zpětné vazby, neboť osvojené znalosti si lze prověřit prostřednictvím testů a modelových situací. Výuka může probíhat individuálně nebo kolektivně. E-learning je založen na samostudiu a tím pádem úspěch závisí především na samotném účastníkovi, jeho aktivním přístupu, zájmu a míře odpovědnosti. Důležité je mít dostatek vůle a odhodlání učit se novým věcem. Nové programy tzv. virtuální třídy jsou vhodné pro jedince, kteří se nechtějí učit sami u počítače. Prostřednictvím internetu spolu komunikuje, spolupracuje v určitém čase několik lidí najednou. Týmový duch ve virtuální třídě motivuje účastníky a umožňuje získat nové informace a poznatky.²⁷

Pozitivní dopady e-learningu na vzdělávání jsou následující:

- podmaňuje si vzdálenosti,
- snižuje náklady,
- šetří čas,
- zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů,
- zprostředkovává neopakovatelné diskuze,
- odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného,
- zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů.²⁸

²⁷ podle NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. s. 157-158

²⁸ podle DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. s. 303

Nelze popřít, že tato metoda přináší spoustu výhod a zefektivnění vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jako většina metod však vyžaduje i e-learning kvalitní přípravu a aktivní přístup a zájem ze strany účastníků. Chybí-li tyto dvě základní podmínky, pak ani tato metoda přes veškeré své výhody nepřinese kýžený úspěch. Specialisté na vzdělávání doporučují e-learning kombinovat ještě s jinou metodou vzdělávání.

2.4.2 Outdoorové programy²⁹

Outdoor trainging neboli učení se hrou je metoda, kterou prostřednictvím sportovních aktivit, se manažeři seznamují s povahou a náplní manažerské práce mimo pracoviště. Prostředím pro outdoorové programy není jen příroda, ale vše, co se vymyká pracovnímu prostředí či učebně.

Při designování outdoorových programů je potřeba dbát na to, aby pro účastníky byly outdoorové aktivity nové a zajímavé. Dále musíme usilovat o to, aby se jednalo o skupinový proces nikoliv o sérii individuálních situací, kdy každý jednatel je sám za sebe. V průběhu zažívají účastníci silné prožitky, se kterými lektori a instruktoři musí umět pracovat. Po skončení outdoorového programu nestačí odjet pouze se zážitky a prožitky, nutné je též odvézt si zadání úkolu v podobě jednoduchých otázek, na které není však snadná odpověď. Otázka „Jaký je můj základní úkol?“ propojuje dění v programu s možnostmi uplatnění zážitků v praxi.

Outdoor může být podobu příběhu, kdy různé aktivity jsou spojeny v jeden ústřední příběh. Kouzlo příběhu spočívá v tom, že je dobře zapamatovatelný a nese určité poselství. Další formou outdooru může být hra a tvorba. Lidé jsou obsazeni do určité role, hrají v kostýmech, jsou dána určitá pravidla a výchozí situace. Ve hře se potkávají lidé, kteří se běžně nepotkávají a ve firmě spolu nekomunikují. Při obsazování postav se uplatňuje protiklad, kdy nadřízení se ocitají v rolích podřízených a naopak.

²⁹ podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 207-217

3. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PRECIOSA, a. s.

3.1 Představení společnosti PRECIOSA, a. s.

Oficiálním datem založení společnosti PRECIOSA je 10. duben 1948. Firma vznikla sloučením několika brusíren v Jablonci nad Nisou a jeho okolí, které se specializovaly na výrobu strojně broušených a leštěných kamenů od přelomu 19. a 20. století. Značka PRECIOSA je zaregistrována již od roku 1915. Základem názvu je latinské přídavné jméno „preciosus“, to je drahocenný, vzácný, dokonalý.

Společnost PRECIOSA, a. s. je předním světovým producentem broušeného křišťálu a širokého sortimentu strojně broušených komponent pro nejrůznější obory. Ve svých sklářských hutích vyrábí sklo nejvyšší kvality a důraz klade na neustálé zdokonalování technologie broušení a leštění, které dodává křišťálu mimořádné optické vlastnosti – vysokou brilanci a duhový třpyt.

Škála komponentů, které PRECIOSA, a.s. vyrábí, je velmi pestrá a využívá se v bižuterním, šperkařském, lustrařském a oděvním průmyslu. Jedná se o křišťálové komponenty, jako jsou křišťálové kameny, perle, přívěsky, šatonové řetězy, borty, šatonové kuličky, rondelky, mugle a další sortiment bižuterních polotovarů. PRECIOSA, a.s. se též může pochlubit širokou nabídkou přírodních a syntetických drahých kamenů v mnoha výbrusech, velikostech a barvách. Celý sortiment je pak doplněn o výrobu lustrových ověsů, kterými krásí svítidla přední tuzemští i světoví výrobci svítidel.



Obr. 10: Křišťálové komponenty a lustrové ověsy

Zdroj: <http://www.preciosa.com/cs/komponenty/kristalove-komponenty/>

Sídlo firmy je v Jablonci nad Nisou v Severních Čechách, v kraji se staletou tradicí sklářské výroby. V budově hlavního ředitelství se nachází též kanceláře obchodních oddělení a různých pracovišť zabývajících se administrativou. Samotná výroba je soustředěna v několika závodech, které jsou rozmístěny téměř po celé České republice (Brodek u Konice, Liberec, Turnov, Jirkov, hutě Jablonec nad Nisou., Prysk, Jablonné v Podještědí). PRECIOSA, a.s. zaměstnává více než 3100 zaměstnanců.

Společnost jakožto přední výrobce bižuterních komponent a výrobků z křišťálu má vybudovanou i svou vlastní síť poboček v zahraničí téměř po celém světě. Zahraniční afilace se nachází v těchto zemích: USA (New York), Hong Kong, Singapur, Španělsko (Madrid), Spojené Arabské Emiráty (Dubai) a Rusko (Moskva).

3.2 Personální politika společnosti PRECIOSA, a. s.

Vizí společnosti v personální oblasti je mít zaměstnance, kteří mají potřebnou kvalifikaci pro svoji práci, zaměstnance, kteří jsou motivováni, výkonní a jsou schopni týmově pracovat, zaměstnance, kteří jsou připraveni ke změnám a v neposlední řadě zaměstnance, kteří jsou loajální. Lidské zdroje považuje za nejcennější aktivum – kapitál společnosti, a proto má zájem plně využít a rozvíjet potenciál svých zaměstnanců takovým způsobem, aby se projevil ve výsledcích společnosti, spokojenosti zákazníků a spokojenosti samotných zaměstnanců.

V rámci strategie rozvoje lidských zdrojů byly definovány tyto klíčové oblasti personální politiky: výběr a nábor nových zaměstnanců, vztah a komunikace se zaměstnanci, motivace a odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, péče o zdraví a sociální věci a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Cílem procesu výběru a náboru je přijímat vzdělané a schopné lidi, jež odpovídají požadavkům a potřebám společnosti. Při obsazování vybraných pracovních míst se vychází z popisu a profilu pracovního místa. Velká pozornost se věnuje osobnostním vlastnostem kandidátů. Významná je též spolupráce s vysokými školami a vyhledávání vhodných absolventů z jejich řad.

Další důležitou oblastí je vztah a komunikace se zaměstnanci. Je nezbytné zaměstnance podporovat, zapojovat do realizace strategie společnosti, zlepšovat jejich pracovní podmínky a informovat je o dění a výsledcích společnosti. Preferován je osobní kontakt lidí jakožto nenahraditelná forma komunikace.

Součástí personální politiky je rovněž oblast motivace zaměstnanců a jejich odměňování. Jako motivační prvek je považována možnost seberealizace a maximální využití příležitostí, které společnost nabízí. Snahou je poskytovat všem rovné příležitosti. Motivace je podporována systémem odměňování, nepeněžními motivacemi, morálním oceněním, rozvinutým sociálním programem a podporou osobního rozvoje. Cílem je mít vypracovaný spravedlivý systém odměňování, jež zvyšuje pracovní motivaci, a tím i úspěch organizace.

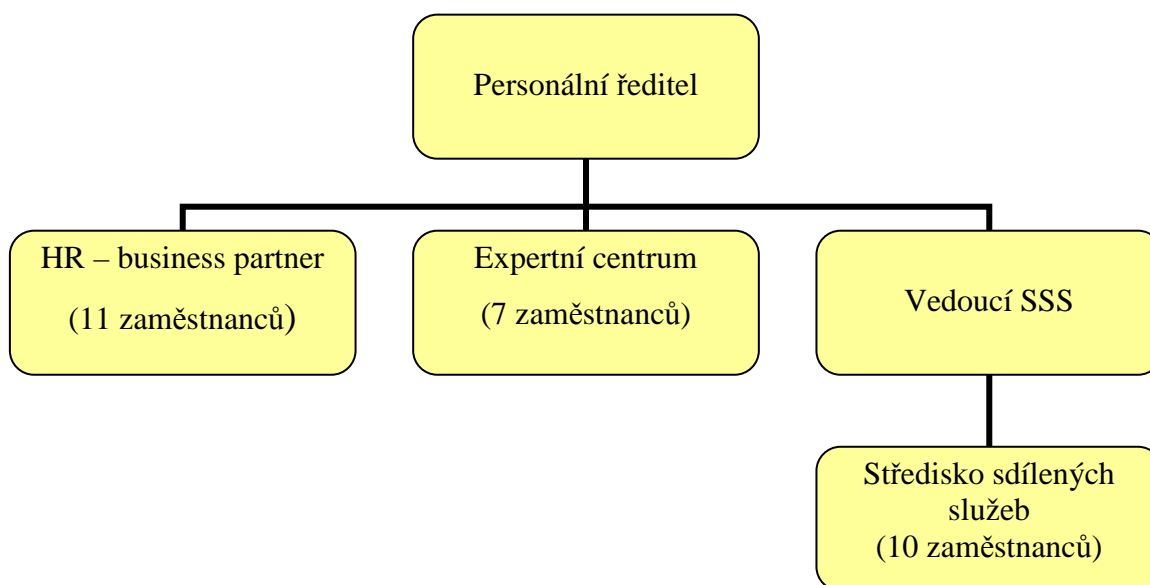
V oblasti hodnocení zaměstnanců je kladen důraz na kvalitně prováděné hodnocení, které je základním faktorem motivace zaměstnanců. Na základě hodnocení se plánuje pracovní kariéra a osobní rozvoj zaměstnance. Průběžné hodnocení všech zaměstnanců je každodenní součástí práce každého vedoucího. Jednou ročně je prováděno na principu sebehodnocení hodnocení zaměstnanců vybraných kategorií.

Péče o zdraví a sociální oblast je dobrovolnou a vědomou funkcí společnosti. Kvalita pracovních míst je v plně souladu s hygienickými a ergonomickými předpisy. Ve prospěch zaměstnanců je vytvářen sociální fond. V této oblasti plní svou důležitou funkci odborová organizace, která ujednává kolektivní smlouvu.

Společnost věnuje oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců velkou pozornost, neboť si je vědoma, že zaměstnanci jsou její nejceněnější aktivum. Cílevědomě jsou zajišťovány potřebné vzdělávací programy a aktivity, které mají napomoci zaměstnancům získat takové znalosti, dovednosti a návyky, jež odpovídají současným a budoucím potřebám společnosti. Blíže o procesu vzdělávání pojednává kapitola 3.2.3.

3.2.1 Organizační uspořádání personálních činností ³⁰

V roce 2008 došlo ve společnosti k novému organizačnímu uspořádání úvaru poskytujících HR služby. Cílem nového uspořádání bylo vytvořit funkční a efektivní personální procesy, sjednotit řízení zaměstnanců v oblastech personalistiky a mezd, převést rutinní a transakční činnosti do střediska sdílených služeb, dosáhnout zvýšení efektivity a úspor, zlepšit komunikaci personálního úseku, zvýšit kvalitu personalistů a vytvořit z nich partnery i poradce managementu a všech zaměstnanců společnosti.



Obr. 11: Organizační uspořádání personálních činností v PRECIOSE, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kdo je HR – business partner?

- poskytuje konkrétní strategické a konzultační služby výkonným zaměstnancům a úsekovým manažerům, kterých se týká řízení lidí a má dopad na jejich organizační jednotku
- spolupracuje s administrativním centrem a specialisty
- podstatou spolupráce je identifikace, řízení a poskytování zpětné vazby ohledně programů pro zaměstnance a koučink managementu

³⁰ podle interní prezentace *Návrh na organizační uspořádání personálních činností v PRECIOSE, a. s.*

- je flexibilní, mobilní, komunikativní, samostatný, má organizační schopnosti, má schopnost prosadit se, je diplomat, zvládá stres a tlak ze strany managementu a zaměstnanců

Činnosti zajišťující HR – business partner

- komunikace s uchazeči v lokalitě při výběru
- komunikace s nastoupivším zaměstnancem
- vedení rozhovorů se zaměstnanci – zkušební doba, adaptace...
- vzdělávání
- správa přístupových karet a docházky
- organizování preventivní péče
- pracovně právní poradenství
- sběr a výdej potvrzení
- pracovně právní dokumentace
- hlídání zkušební doby, doby určité
- praktické ukončení pracovního poměru, komunikace s odbory
- spolupráce s nadací
- archivace a plány dovolených
- účast na poradách a setkání

Kdo je zaměstnanec střediska sdílených služeb?

- personalista – poradenská, konzultační a informační činnost, vedení osobních údajů zaměstnanců, veškeré personální evidence, zdravotní a sociální pojištění, statistiky a rozborů zaměstnanosti
- mzdová účetní – veškerá mzdová agenda, mzdové výkazy, služby zaměstnancům
- je profesionál v oblasti personální a mzdové agendy, dobře se orientuje při práci s počítačem, loajální, spolehlivý, flexibilní, zodpovědný, pečlivý, schopen samostatného, přesného a zodpovědného zpracování jednotlivých agend

Činnosti zajišťující středisko sdílených služeb

- veškeré administrativní procesy spojené s nástupem nového zaměstnance, s převodem zaměstnance a výstupem – ukončení pracovního poměru

- centralizace uchazečů – první komunikace s uchazeči
- evidence pracovně lékařské péče pro zaměstnance a povinných školení
- administrace zaměstnaneckých výhod
- administrace mobilních telefonů
- zpracování mezd pro celou a.s. a další subjekty společnosti

Kdo je zaměstnanec expertního centra?

- poradce a kouč managementu společnosti
- expert v jednotlivých procesech HR, ne však vyhraněnými, se znalostmi legislativních dopadů
- je inovativní, kreativní, flexibilní, má odborné znalosti

Činnosti zajišťující expertní centrum

- v jednotlivých procesech monitorují, analyzují, navrhují a provádí změny
- metodicky vedou jak HR – business partner v lokalitách, tak i SSS
- aktuálně řeší nově vzniklé situace
- reagují na potřeby společnosti v souladu s jejími strategickými plány

3.2.2 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti PRECIOSA, a.s. bylo k 1. 4. 2010 zaměstnáno 3.199 lidí. Zaměstnance společnosti lze rozdělit na dvě základní skupiny, a to dělnické profese a technickohospodářské pracovníky (THP). Konkrétnější data charakterizující skladbu zaměstnanců v dané organizaci jsou uvedeny níže.

Tab. 5 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle profese

Pracovníci dle profese	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Dělnické profese	2 624	82
THP	575	18
Celkem	3 199	100

Zdroj: Interní informační systém PRECIOSY, a. s.

Ve společnosti PRECIOSA, a.s. tvoří dělnické profese více než tři čtvrtiny, tj. 82 %, zbylých 18 % představují technickohospodářští pracovníci.

Tab. 6 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle pohlaví

Pracovníci dle pohlaví	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ženy	1 548	48
Muži	1 651	52
Celkem	3 199	100

Zdroj: Interní informační systém PRECIOSY, a. s.

Skladba zaměstnanců podle pohlaví je téměř vyrovnaná, neboť ženy zaujímají celkového počtu zaměstnanců 48 %, muži pak 52 %.

Tab. 7 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle věku

Věková skupina	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
18 - 30	413	13
31 – 40	1 048	33
41 - 50	891	28
51 - 60	796	24
61 - 70	51	2
Celkem	3 199	100

Zdroj: Interní informační systém PRECIOSY, a. s.

Z výše uvedené tabulky lze vysledovat, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku od 31 do 40 let, tj. 33 % z celku. Nejmenší podíl zaměstnanců je ve věkové skupině od 61 do 70 a to pouhých 2 %.

Tab. 8 Struktura zaměstnanců PRECIOSA, a. s. dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
základní	627	20
vyučen	1 519	47
střední s maturitou	813	25
vyšší odborné	21	1
vysokoškolské	219	7
Celkem	3 199	100

Zdroj: Interní informační systém PRECIOSY, a. s.

Z tabulky č. 8 je patrné, že téměř polovinu z celkového počtu zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučeni (47 %). To je dáno tím, že se jedná o výrobní podnik, ve kterém tři čtvrtiny zaujímají dělnické profese. Naopak zaměstnanci s vyšším vzděláním – vyšší odborné a vysokoškolské se podílí pouze 8 % na celkovém počtu zaměstnanců.

3.2.3 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

PRECIOSA, a.s. se snaží být moderní společností, a proto vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců věnuje značnou pozornost. Vzdělávací akce zajišťuje a organizuje personální oddělení, respektive tým HR – specialistů, v souladu s požadavky na kompetence zaměstnanců a na jejich rozvoj.

Ve zkušební době, tj. v období prvních tří měsíců po nástupu, určených k oboustrannému poznání, zajišťuje pro zaměstnance zaškolení, praktický výcvik a legislativní vzdělávání, nezbytně nutné pro pracovní výkon na určeném místě. Všichni noví zaměstnanci by měli být seznámeny se základy zbožíznalství, zásady komunikace, systémy a postupy a zásady užívání a bezpečnosti informačního systému. Pro vedoucí zaměstnance ve zkušební době jsou doporučovány navíc kurzy jako kupříkladu motivace v práci manažera, vícekritériální rozhodování, znalostní management, teorie řízení lidí a jiné. Noví obchodníci většinou prochází vzdělávacími kurzy, jako jsou teorie v prodeji a řízení změny, marketing, emoce

při prodeji a další. Vybrané profese – ekonomové, logistici, personalisté, marketéři, nákupčí atd. absolvují též speciální kurzy vhodné pro jejich profesní zaměření.

V navazujícím adaptačním období dochází k diferencovanému prohlubovacímu vzdělávání prostřednictvím závodních škol práce a Institutu personálního rozvoje, a to podle charakteru pracovního místa, na něž je zaměstnanec zařazen. Vzdělávací aktivity mají různé formy, od sebevzdělávání a osobního koučinku, přes prezenční vzdělávací akce pořádané PRECIOSOU až k vzdělávacím akcím, pořádanými externími vzdělávacími instituty. Náplň vzdělávání pro příští období stanovuje po dohodě se zaměstnancem vždy jeho přímý nadřízený.

3.2.3.1 Nabídka vzdělávacích aktivit

Vzdělávací aktivity, které probíhají v PRECIOSE lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- katalog vzdělávacích akcí
- externí akce
- vzdělávací programy
- ostatní vzdělávací aktivity – např. e-learning

Katalog vzdělávacích akcí obsahuje pestrnou nabídku vzdělávacích aktivit, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit za účelem jejich rozvoje, a je považován za základní dokument. Katalog je umístěn na portále PRECIOSY a má k němu přístup většina zaměstnanců. Vzdělávací akce z katalogu jsou považovány za interní vzdělávací akce pořádané PRECIOSOU a účastní se jich pouze zaměstnanci PRECIOSY. Školící akcí je pověřen buď externí, nebo interní lektor a může probíhat jak ve firemních prostorách, tak i mimo firemní prostory PRECIOSY.

Není-li vzdělávací akce pořádaná PRECIOSOU a účastní-li se jí nejen zaměstnanci společnosti, ale i zaměstnanci jiných firem, spadá tato vzdělávací akce do druhé skupiny. Jedná se o externí vzdělávací akce, které organizují instituce specializované na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Katalog těchto externích vzdělávacích akcí není vytvořen, neboť

jejich nabídka se neustále mění. Zaměstnanci se svými podřízenými si je vyhledávají sami dle jejich momentálních potřeb.

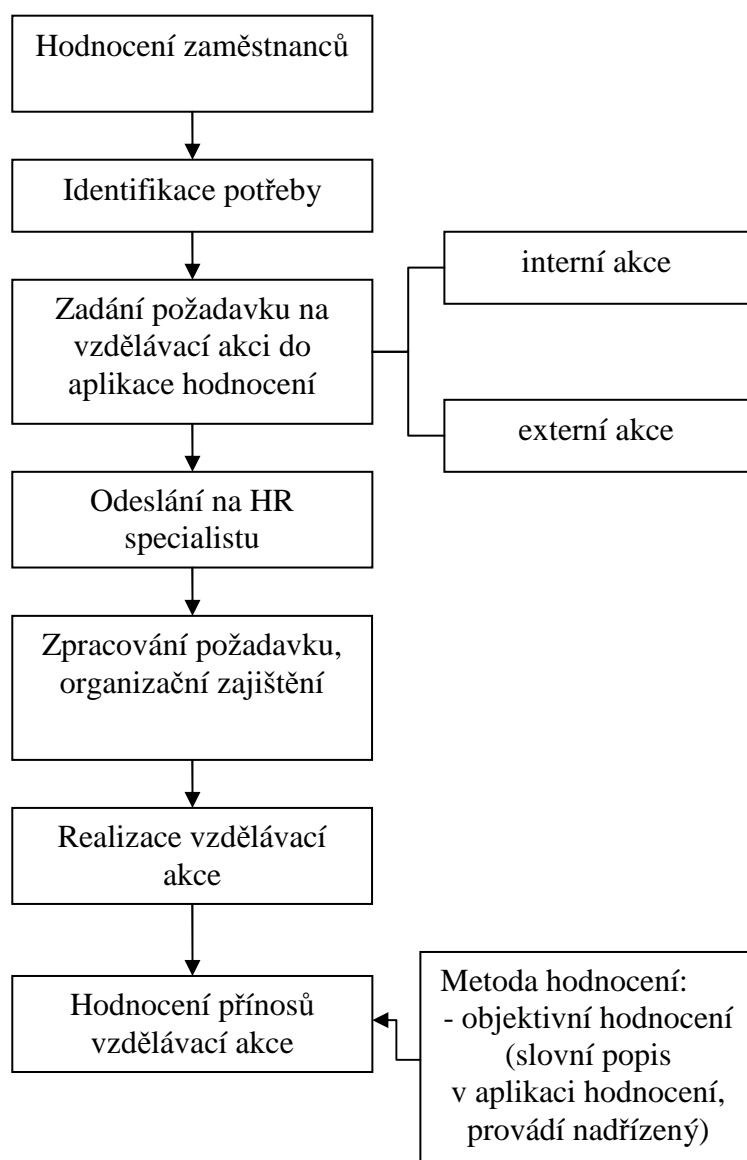
Další významnou skupinou vzdělávacích aktivit jsou tzv. vzdělávací programy. Jedná se o víceleté vzdělávací a rozvojové programy pro vybrané zaměstnance, kteří mají potenciál a podávají dobré výkony. V současné době probíhá v PRECIOSE dvouletý komplexní vzdělávací program Talent PRECIOSA. Cílem tohoto programu je vybrané zaměstnance – talenty rozvíjet a motivovat, vytvořit pracovní podmínky, které přispějí k jejich stabilizaci. Účastníkům programu je umožněno setkávat se s top-managementy, mají snadnější přístup k externímu vzdělávání a podílí se na významných projektech společnosti. Do skupiny talentů může zaměstnanec navrhnout při hodnocení nadřízený, přičemž návrh je posuzován odborným ředitelem. Od talentů je očekávána aktivita, otevřenost, kreativita, schopnost vyhledávat výzvy a loajalita.

Poslední skupinou jsou ostatní vzdělávací akce jako například e-learning. Jedná se o multimediální podporu vzdělávacího procesu, využívající informační a komunikační technologie. Tato distanční forma studia vyžaduje aktivní přístup a práci s informacemi. Aktuální e-learningové kurzy, které v PRECIOSE probíhají, jsou školení řidičů referentských vozidel a dále bezpečnost práce a požární ochrana pro vedoucí zaměstnance. Kurzy jsou rozděleny do několika témat s výkladem a názornými animacemi a jsou doplněny souvisejícími právními předpisy. Součástí kurzů jsou závěrečné testy, jejich absolvování je nezbytnou podmínkou ukončení kurzů.

3.2.3.2 Cyklus vzdělávání

U každého zaměstnance se dvakrát ročně provádí jeho hodnocení. Hodnocení provádí přímý nadřízený. Na základě tohoto procesu jsou identifikovány potřeby vzdělávání a potřeby rozvoje zaměstnance. Vzdělávací akce, kterých by se měl zaměstnanec zúčastnit, doporučí buď přímý nadřízený, nebo může s jejich návrhem přijít sám podřízený, a pak je to na nadřízeném, zda je schválí či nikoliv. Konkrétní požadavek na vzdělávací akci zadává nadřízený přes aplikaci hodnocení v systému SAP. Zde vybere vzdělávací akci z nabídky katalogu vzdělávacích akcí nebo můžete do požadavku uvést, jaké jiné externí

akce chce, aby se jeho nadřízený zúčastnil. V tomto případě je nutné uvést, kdo externí akci pořádá, kdy, kde, kontakt. Takto zadáný požadavek v aplikaci hodnocení se odešle na HR specialistu, který je zodpovědný za organizační zajištění vzdělávacích akcí. Po absolvování kurzu nastupuje fáze vyhodnocení přínosu vzdělávací akce. Ta probíhá jednoduchým způsobem, opět v aplikaci hodnocení, kde je vyčleněno pole očekávaný přínos, do kterého nadřízený slovně uvede své mínění. Cyklus vzdělávání v dané organizaci znázorňuje následující obrázek.



Obr. 12: Cyklus vzdělávání v PRECIOSE, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3.3 Náklady na vzdělávání

Za kalendářní rok 2009 činily náklady na vzdělávání zaměstnanců necelé 3 mil. korun. Přitom je nutné zmínit, že vzdělávací aktivity jsou určeny především pro technickohospodářské pracovníky. V současné době neexistuje rozdělovník nákladů podle jednotlivých závodů, úseků, jsou pouze stanoveny plánované náklady za celou PRECIOSU. Sleduje se, v jaké výši byly vynaloženy celkové náklady na vzdělávání, ale již se nesleduje čerpání podle jednotlivých závodů, úseků. Do budoucna se připravuje klíč, podle kterého budou stanoveny limity nákladů na vzdělávání pro jednotlivé úseky.

4. ANALÝZA STAVU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PRECIOSA, a. s.

4.1 Cíl výzkumu

Každý výzkum se skládá z několika kroků, které na sebe navazují. Prvním základním krokem je definice cíle výzkumu. Hlavním cílem výzkumu, který je popsán na následujících stránkách, bylo provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a. s. Výsledky výzkumu by měly též umožnit posoudit současný systém vzdělávání v PRECIOSE, a. s. a navrhnout opatření a doporučení, která by současný systém zefektivnily a zlepšily.

4.2 Metodologie

Pro sběr primárních dat byla zvolena metoda písemného dotazování, tj. dotazník, který byl respondentům doručen elektronickou poštou. Tato metoda umožňuje kontaktovat velké množství respondentů s nízkými náklady. Nesmírnou výhodou je rychlost, a to jak v získání potřebných dat, tak i v jejich následném zpracování a vyhodnocení. Nevýhoda této metody spočívá v nemožnosti kontroly porozumění otázkám, a dále neumožňuje provést výzkum do hloubky, neboť otázky v dotazníku musí být jednoduché a srozumitelné.

Dotazník, který byl použit v popisovaném výzkumu, se skládal celkem z šestnácti otázek, přičemž třináct otázek se týkalo samotného systému vzdělávání v PRECIOSE, a. s. a tři otázky sloužily k identifikaci respondenta (pohlaví, věk, pracovní pozice). Dotazník byl zpracován v on-line verzi. Výhoda takto zpracovaného dotazníku spočívá v ulehčení práce respondentovi při vyplňování dotazníku. Dotazník v úplném znění byl zařazen do příloh, konkrétně se jedná o přílohu A.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2010.

Jednotlivé otázky v dotazníku korespondují s cyklem vzdělávání ve zkoumané organizaci. Jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a.s. bylo popsáno

v kapitole 3.2.3.2. Vynechány jsou fáze odeslání požadavku na HR specialistu a realizace vzdělávací akce.

Tab. 9: Portfolio otázek dle zkoumaných oblastí

Oblast výzkumu č.	Fáze vzdělávacího cyklu	Číslo otázky v dotazníku
1	Hodnocení zaměstnanců, Identifikace potřeby	1, 2, 8
2	Zadání požadavku	3, 4, 5
3	Zpracování požadavku, organizační zajištění	6, 10, 11
4	Hodnocení přínosu	7, 9, 12

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky č. 1, 2 a 8 se týkají prvních dvou fází vzdělávacího cyklu. Hlavním cílem je zjistit, zda současný systém vzdělávání ve zkoumané organizaci je v souladu s potřebami a požadavky na vzdělávání ze strany pracovníků.

Konkrétní požadavek na vzdělávací akci zadává nadřízený přes aplikaci hodnocení v systému SAP. Při zadávání požadavku může využít nabídku katalogu vzdělávacích akcí, který je umístěn na portále PRECIOSY a má k němu přístup většina zaměstnanců. Na tuto oblast jsou zaměřeny otázky č. 3, 4 a 5. Cílem výzkumu v této oblasti je zmapovat, zda katalog zaměstnanci využívají a nakolik jim vyhovuje.

Následující otázky č. 6, 10 a 11 korespondují s důležitou fází vzdělávacího cyklu a to se zpracováním požadavku a organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit. Tyto otázky byly zahrnuty do dotazníku za účelem prozkoumání spokojenosti zaměstnanců s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit a s prostory v PRECIOSE Minkovicích, ve kterých valná část kurzů probíhá.

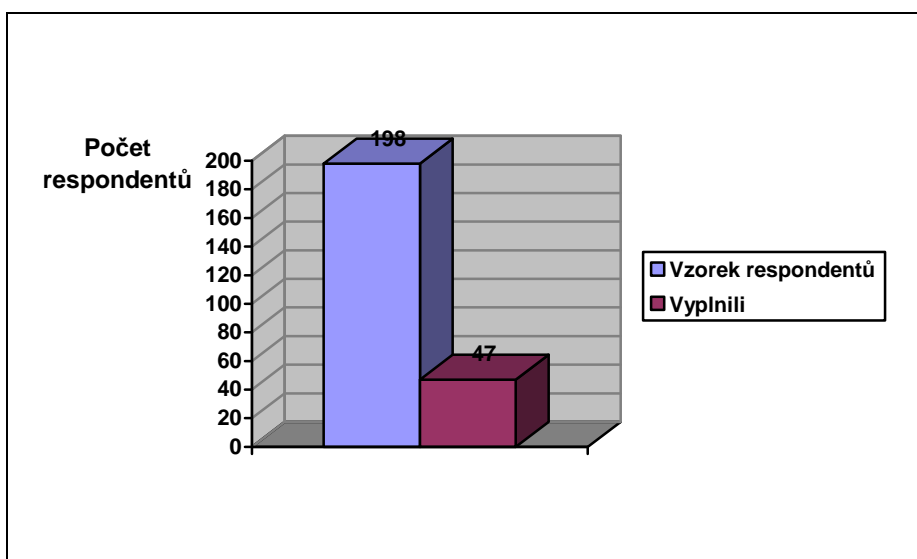
Poslední fází vzdělávacího cyklu ve zkoumané organizaci je hodnocení přínosu. V rámci výzkumu bylo zvoleno subjektivní hodnocení – hodnocení účastníků kurzů. Zároveň v této

fázi nelze opomenout vyčíslení nákladů na vzdělávání. Data k prozkoumání této oblasti by měly být získány na základě otázky č. 7, 9 a 12.

4.3 Vzorek respondentů

Jak již bylo zmíněno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v PRECIOSE, a.s. zaměřuje především na technickohospodářské pracovníky. Dotazník byl proto rozeslán e-mailem na reprezentativní vzorek základního souboru respondentů, na 198 zaměstnanců z celkového počtu technickohospodářských pracovníků, tj. z 575 zaměstnanců. Výběr respondentů byl proveden na základě úsudku a z hlediska vhodnosti a dostupnosti.

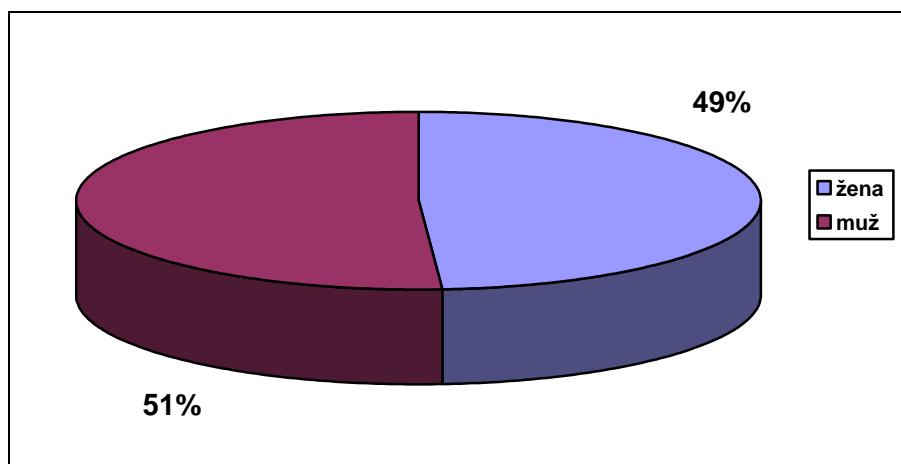
Dotazník vyplnilo 47 respondentů. Při počtu 198 oslovených respondentů, pak míra návratnosti dotazníku je 24 %. Nižší návratnost dotazníku vyplývá dle mého názoru částečně z averze lidí, kterou mají k vyplňování dotazníků. A dále v průběhu šetření ze zpětných reakcí oslovených respondentů jsem zjistila, že velký počet technickohospodářských pracovníků má pouze přístup na e-mail, ale ne na internet, pokud ho ke svému výkonu práce nepotřebují. Tudíž neměli možnost dotazník vyplnit, i když zájem z jejich stran byl.



Graf 1: Návratnost dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování

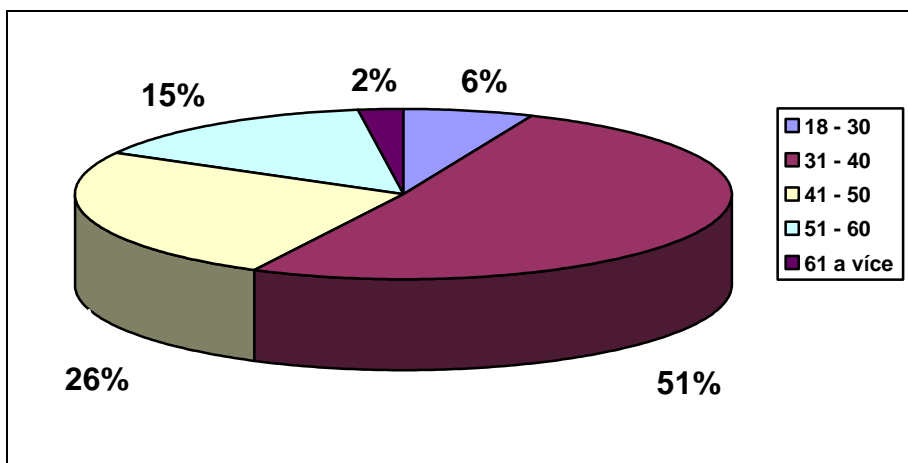
Identifikační otázky, které byly v dotazníku zahrnuty, poskytly identifikační údaje o respondentech, kteří dotazník vyplnili. Otázky se týkaly pohlaví, věku a současné pracovní pozice respondentů. Získaná data jsou zpracovaná v následujících grafech.



Graf 2: Složení vzorku respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzorek respondentů je složen ze 49 % ženami, zbývajících 51 % tvoří muži.

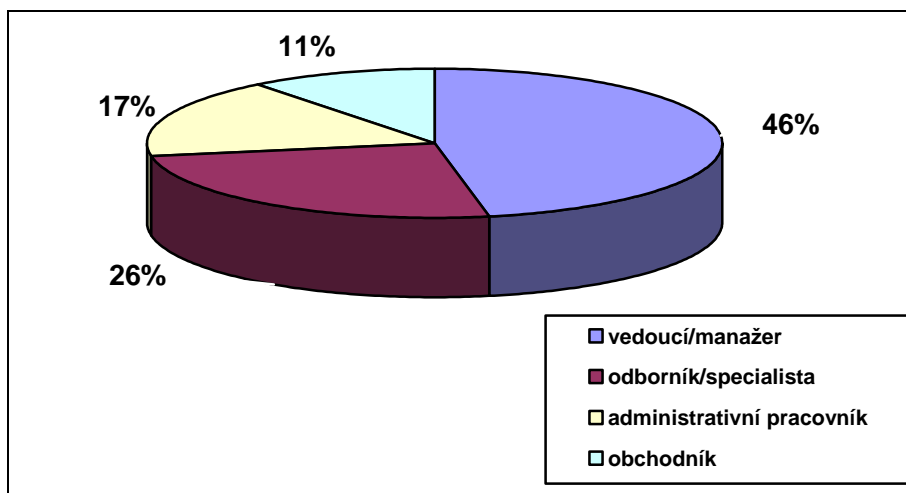


Graf 3: Složení vzorku respondentů dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů, kteří se dotazování zúčastnili, byli ve věku 31 – 40 let, z celkového zkoumaného souboru představují 51 %. Podíváme-li se na tabulku č. 7 Struktura

zaměstnanců PRECIOSY, a. s. dle věku na str. 51, vidíme, že v dané organizaci pracuje v tomto věkovém rozmezí nejvíce lidí (33 % z celku). A naopak nejméně zaměstnanců v organizaci je ve věku 61 let a více a to pouze 2 %. Stejně procento v dané věkové kategorii dosáhli i respondenti, jež dotazník vyplnili.



Graf 4: Složení vzorku respondentů dle profese

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední výše uvedený graf zachycuje složení vzorku respondentů dle jejich současné pracovní pozice. Největší podíl (46 %) respondentů, kteří se dotazování zúčastnili, tvoří zaměstnanci, jež zastávají vedoucí pozice. Nejmenší podíl (11 %) zaujímají pracovníci z obchodních oddělení.

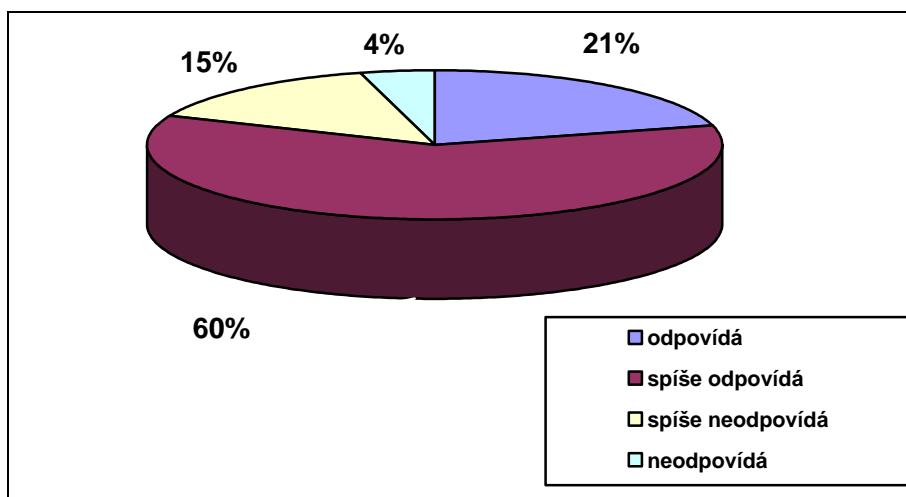
4.4 Analýza dat

Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována do několika následujících grafů a doplněna slovní interpretací.

4.4.1 Oblast výzkumu č. 1

Hlavním cílem první zkoumané oblasti je zjistit, zda současný systém vzdělávání ve zkoumané organizaci je v souladu s potřebami a požadavky na vzdělávání ze strany pracovníků. Této oblasti se týkají otázky č. 1, 2 a 8.

Otázka č. 1: Domníváte se, že současný systém vzdělávání v PRECIOSE, a. s. odpovídá Vaším požadavkům a potřebám vzdělávání? Ohodnoťte prosím.

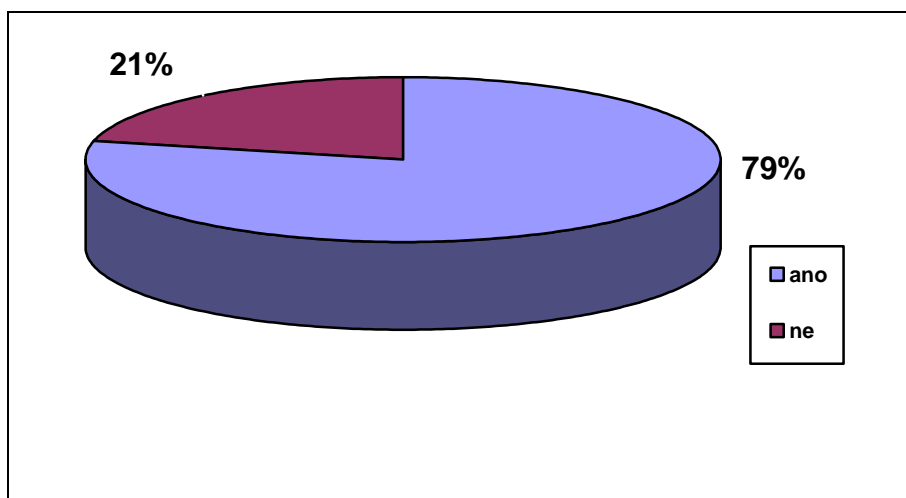


Graf 5: Ohodnocení současného systému vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů, kteří dotazník vyplnili, se 60 % pracovníků domnívá, že současný systém vzdělávání v PRECIOSE, a. s. spíše odpovídá jejich požadavkům a potřebám vzdělávání. Za odpovídající považuje systém vzdělávání 21 % respondentů. Negativní stanovisko zaujímá 19 % respondentů – 15 % má za to, že spíše neodpovídá a 4 % ho považuje za neodpovídající jejich požadavkům a potřebám.

Otázka č. 2: Víte, jakých vzdělávacích kurzů/programů se můžete/musíte zúčastnit?

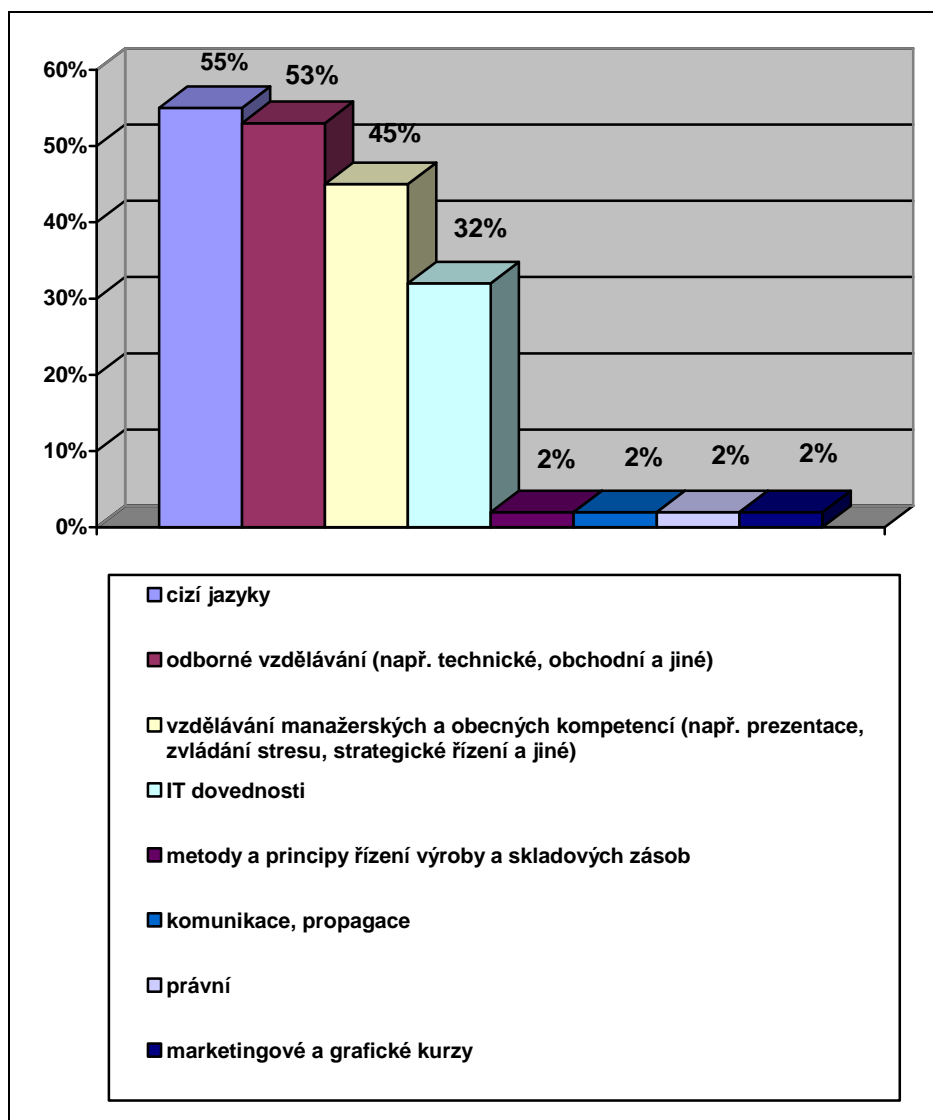


Graf 6: Obeznamenost o možnostech vzdělávat se

Zdroj: Vlastní zpracování

79 % respondentů ví, jakých vzdělávacích kurzů/programů se může/musí zúčastnit. Zbývajících 21 % dotazovaných neví.

Otázka č. 8: Ve kterém oboru (oblastech) byste měl (a) zájem se vzdělávat? Prosím vyberte vyhovující odpovědi.



Graf 7: Preferované vzdělávací aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

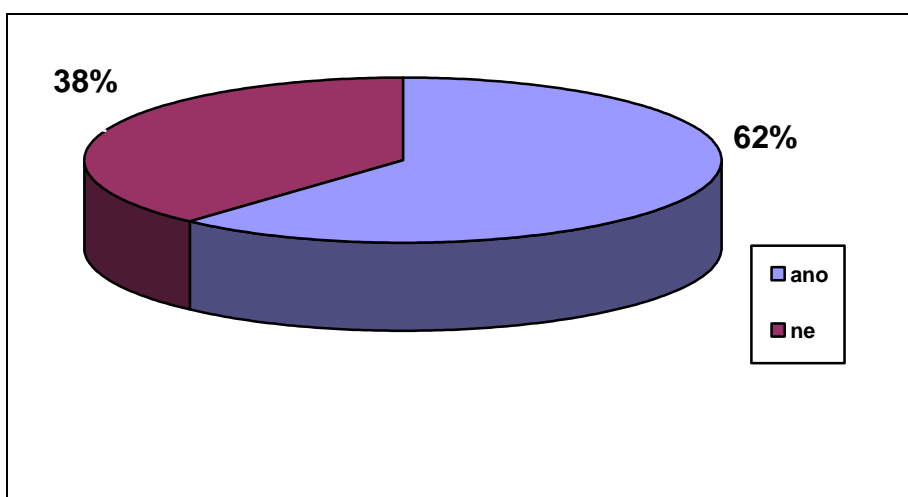
Z grafu 7 je patrné, že zaměstnanci mají nejvíce zájem vzdělávat se v cizích jazycích a odborném vzdělávání (např. technické, obchodní a jiné). Žádoucí jsou též vzdělávací

aktivity manažerských a obecných kompetencí. V otázce č. 8 měli respondenti možnost i uvést či upřesnit jiné oblasti, ve kterých by se chtěli vzdělávat, než ty, které byly v nabídce odpovědí. Někteří zaměstnanci by měli zájem o vzdělávací kurzy v oblasti řízení výroby, komunikace, propagace, grafické kurzy, zájem je též se vzdělávat v právní problematice.

4.4.2 Oblast výzkumu č. 2

Cílem výzkumu druhé oblasti je zmapovat, zda zaměstnanci využívají katalog vzdělávacích akcí a nakolik jim vyhovuje. Dotazníkové šetření zahrnují otázky č. 3, 4 a 5.

Otázka č. 3: Využíváte pro orientaci v nabídce „interních“ akcí katalog vzdělávacích akcí IPR?

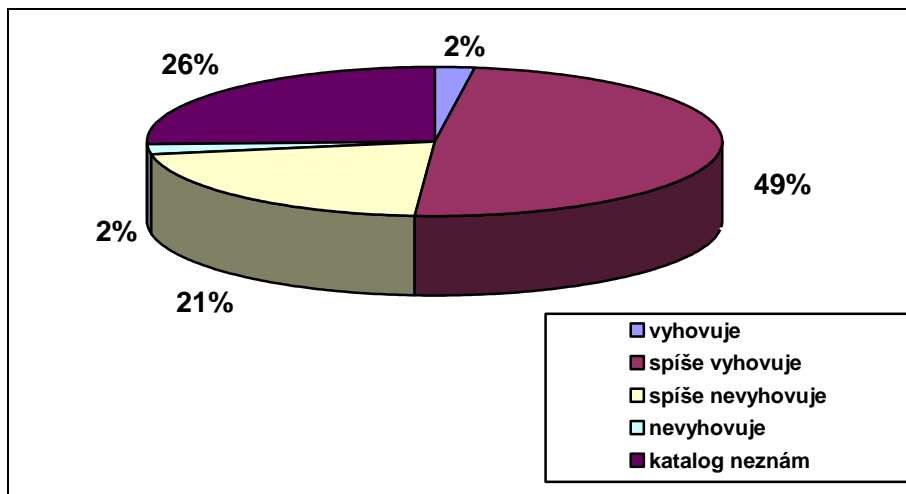


Graf 8: Používání katalogu vzdělávacích akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

Katalog vzdělávacích akcí využívá 62 %, zbývajících 38 % ho nevyužívá.

Otázka č. 4: Vyhovuje Vám současná nabídka katalogu vzdělávacích akcí PRECIOSY, a.s.? Ohodnoťte prosím.

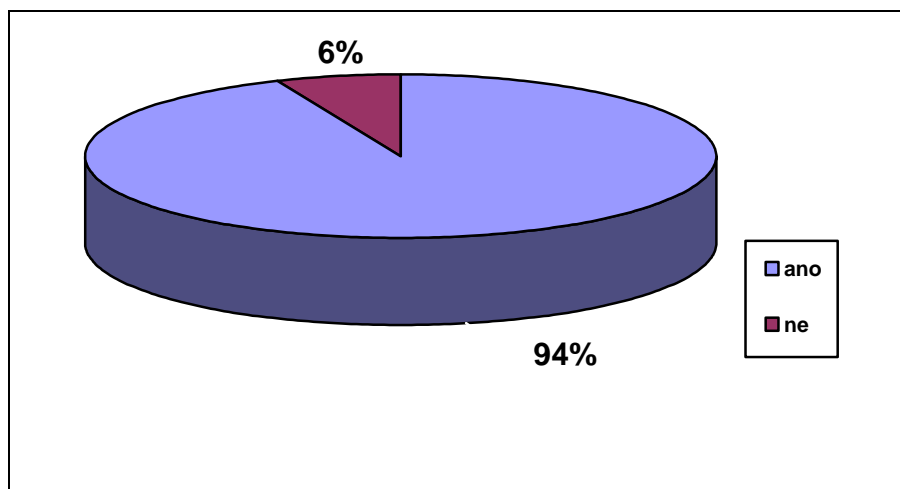


Graf 9: Spokojenost s katalogem vzdělávacích akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

Současná nabídka katalogu vzdělávacích akcí vyhovuje pouze 2 % dotazovaných. Odpověď spíše vyhovuje zvolilo 49 % respondentů. Za spíše nevyhovující považuje nabídku katalogu 21 %. Nabídka katalogu nevyhovuje jen 2 %. Zbývajících 26 % respondentů katalog nezná.

Otázka č. 5: Víte, jakým způsobem se přihlásíte do vzdělávacího kurzu/programu?



Graf 10: Obeznamení se způsobem přihlášení na vzdělávací akce

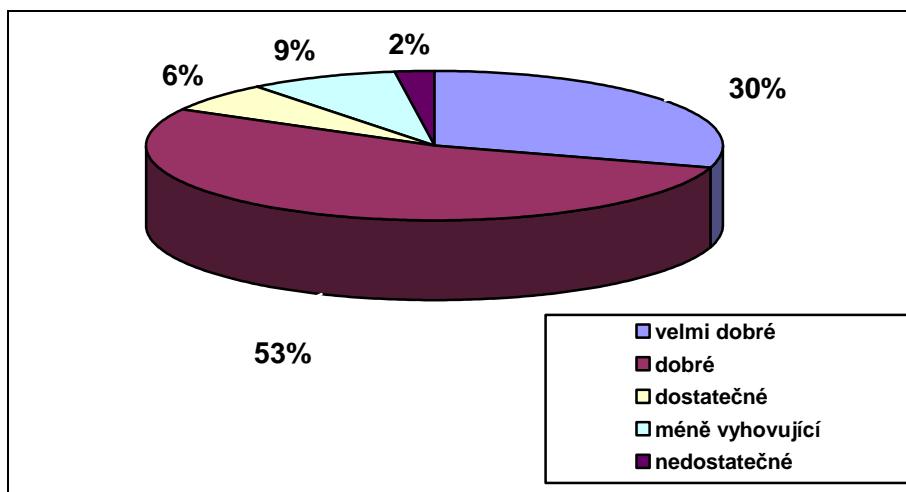
Zdroj: Vlastní zpracování

94 % respondentů se domnívá, že ví, jak se přihlásí do vzdělávací kurzu/programu. Pouhých 6 % to neví.

4.4.3 Oblast výzkumu č. 3

Tato kapitola zahrnuje grafické znázornění a interpretaci výsledků z třetí výzkumné oblasti, jenž je zaměřena na průzkum spokojenosti zaměstnanců s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit a s prostory v PRECIOSE Minkovicích, ve kterých valná část kurzů probíhá.

Otázka č. 6: Organizační zajištění aktivit pořádanými PRECIOSOU, a.s. hodnotím jako:

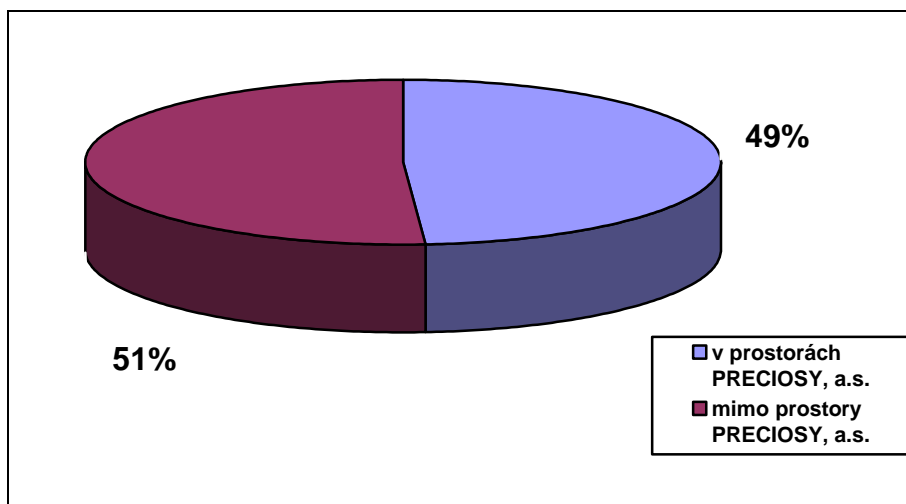


Graf 11: Ohodnocení organizačního zajištění vzdělávacích aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotazujících pracovníků považuje organizační zajištění vzdělávacích akcí za dobré. Jako velmi dobré ho hodnotí 30 % respondentů. Celkem 9 % se domnívá, že je dostatečné a 6 % ho pokládá za méně vyhovující. Pouze 2 % dotazovaných zhodnotilo organizační zajištění za nedostatečné.

Otázka č. 10: Preferuji vzdělávací aktivity, které probíhají:

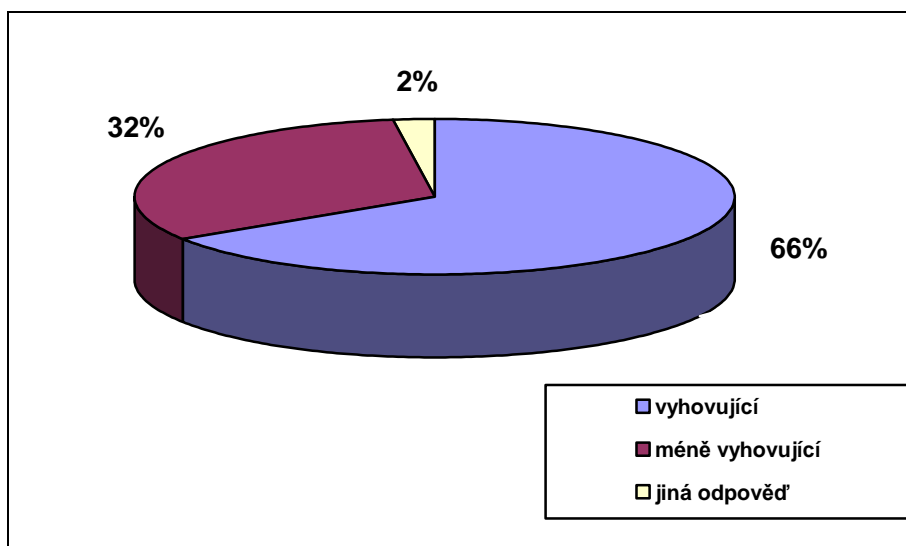


Graf 12: Preference místa vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Skoro polovina respondentů dává přednost vzdělávacím aktivitám, které probíhají v prostorách PRECIOSY, a.s. Ostatní preferují vzdělávání mimo prostory PRECIOSY, a.s.

Otázka č. 11: Prostory pro vzdělávání v PRECIOSE – IPR Minkovice považují za:



Graf 13: Spokojenost s interními prostory sloužícími ke vzdělávání

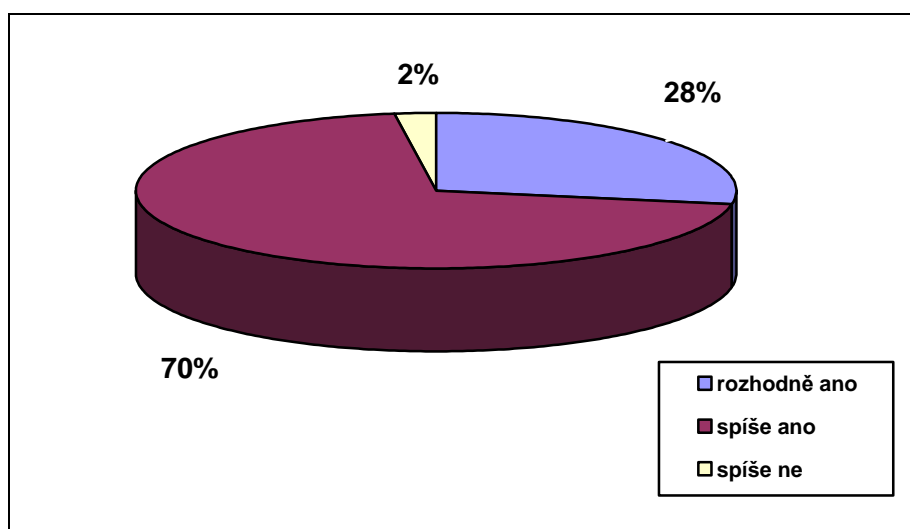
Zdroj: Vlastní zpracování

Prostory PRECIOSY, a. s., ve kterých probíhají vzdělávací akce, většině dotázaných vyhovuje. Za méně vyhovující je považuje 32 %. Odpověď nevyhovující nebo nemohu posoudit, neznám je, nikdo nezaškrtnl. Možnost vybrat si otevřenou odpověď zvolilo 2 % - s jinými prostory se nesetkali.

4.4.4 Oblast výzkumu č. 4

Data k prozkoumání této oblasti byly získány na základě otázek č. 7, 9 a 12. Cílem bylo zjistit, zda považují účastníci kurzů pořádané vzdělávací aktivity za přínosné pro jejich práci a jakou mají představu o nákladech, které PRECIOSA, a.s. vynakládá na vzdělávání svých zaměstnanců.

Otázka č. 7: Domníváte se, že absolvované vzdělávací kurzy/programy pořádané PRECIOSOU, a.s. byly pro Vás přínosné – využijete nové dovednosti a znalosti ve Vaší práci? Ohodnoťte prosím.



Graf 14: Osvojení nových dovedností a znalostí po absolvování kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z velké části a to ze 70 % se respondenti domnívají, že absolvované vzdělávací kurzy/programy pořádané PRECIOSOU spíše byly pro ně přínosné. Rozhodně ano

odpovědělo 28 %. Jen 2 % dotazovaných uvedlo spíše ne. Odpověď rozhodně ne nezvolil nikdo.

Otázka č. 9: Které metody považujete za přínosné pro Vaši práci? Prosím, seřadte následující metody podle míry přínosnosti tak, že metodu nejvíce přínosnou označíte 1, metodu nejméně přínosnou 9.

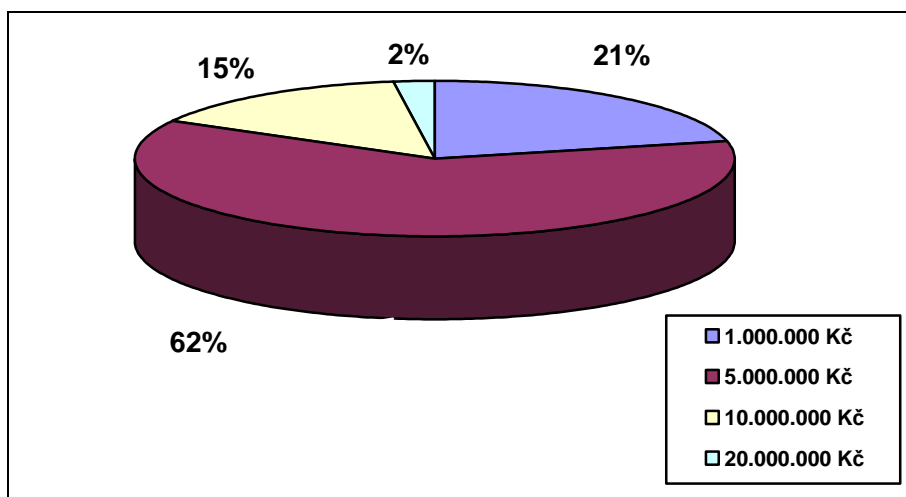
Tab. 10: Metody vzdělávání dle přínosnosti

Metoda vzdělávání	Průměrné pořadí
semináře	4.213
skupinová diskuse	4.255
přednášky	4.681
zpracování projektu	4.83
učení se hrou	5.085
koučování	5.106
workshopy	5.234
mentoring	5.617
e-learning	5.979

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěné výsledky přínosnosti jednotlivých metod vzdělávání nabývají podobných hodnot a to v rozmezí průměrného pořadí od 4.213 do 5.979. Za nejvíce přínosnou metodu považují pracovníci semináře, za nejméně přínosnou e-learning.

Otázka č. 12: Jaká je Vaše představa o nákladech vynaložených za vzdělávání zaměstnanců v PRECIOSE, a.s. za rok?



Graf 15: Představa zaměstnanců o vynaložených nákladech na vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady ve výši 5 mil. Kč ročně vynaložené PRECIOSOU, a. s. za vzdělávání svých zaměstnanců tipovalo 62 % respondentů. 21 % dotazovaných se domnívá, že firmu vzdělávání zaměstnanců stojí kolem 1 mil. Kč ročně. Dalších 15 % odhadlo náklady za vzdělávání na 10 mil. Kč. Pouhé 2 % zvolilo v nabídce odpovědi částku 20 mil. Kč.

4.4.5 Názory a připomínky respondentů

Poslední otázka v dotazníku byla otázkou otevřenou. Respondenti v ní mohli vyjádřit svůj názor, připomínky a podněty. Této možnosti využilo šest respondentů a níže uvádím jejich odpovědi.

Otázka č. 13: Další připomínky a podněty k systému vzdělávání v PRECIOSE, a.s.

- chybí mi aktivní jazykové vzdělávání nabízené při přijímání na moje pracovní místo. Chybí mi opravdu dobrá nabídka marketingových kurzů a grafických dovedností. Zcela postrádám mé zařazení do seminářů obecných kompetencí (řízení stresu, time management, vyjednávání atd.),

- neznám jinou možnost získání přehledu o vzdělávacích programech než katalog. Domnívám se, že ani jiná neexistuje. Otázka č. 10 je zavádějící. Pro různý typ školení a tématu školení se hodí jiná metoda,
- v manažerských a IT oblastech je nabídka vcelku dobrá, chabá je v oblasti technicko-odborné,
- v PRECIOSE, a.s. je tolerována (nebo žádaná?) nízká úroveň dosaženého vzdělání a odbornosti THP pozice (mistři bez středního vzdělání, vedoucí bez VŠ apod.). Manažerské kurzy mají být další nadstavbou požadovaného vzdělání, nikoliv jeho náhradou,
- více podpořit výuku cizích jazyků a požadovat zpětnou vazbu – kontrolovat, co se kdo naučil,
- zcela chybí vzdělávání v obchodních dovednostech a zkušenostech. Postrádám kurzy anglického jazyka.

4.5 Závěr výzkumu

Hlavním cílem výzkumu, který byl popsán v předešlých kapitolách, bylo provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a. s. Výzkum byl proveden metodou dotazníkového šetření. Žádost o vyplnění on-line dotazníku, který obsahoval 16 otázek, byla odeslána e-mailem na 198 technicko-hospodářských pracovníků. Dotazník vyplnilo 47 respondentů. Získána data z dotazníkového šetření byla graficky zpracována a doplněna interpretací autorem průzkumu. Šetření probíhalo od 15. do 31. března 2010.

První výzkumná oblast byla zaměřena na požadavky a potřeby vzdělávání ze strany zaměstnanců. Většina respondentů se domnívá, že současný systém vzdělávání v PRECIOSE, a. spíše odpovídá jejich požadavkům a potřebám vzdělávání. Valná většina dotazovaných uvedla, že ví jakých vzdělávacích kurzů/programů se může/musí zúčastnit. Zaměstnanci mají se zájem vzdělávat v cizích jazycích a odborných oblastech jako technické, obchodní a jiné. Zároveň uvedli, že by se chtěli přihlásit do kurzů, týkajících se komunikace, propagace, grafiky či právní problematiky.

V další oblasti bylo zmapováno, zda zaměstnanci využívají katalog interních vzdělávacích akcí a nakolik jim vyhovuje. Více než polovina respondentů využívá katalog vzdělávacích akcí a skoro polovině současná nabídka vyhovuje. Zároveň však bylo zjištěno, že jedna čtvrtina pracovníků, jenž dotazník vyplnilo, katalog vzdělávacích akcí nezná.

Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit prezentují velmi příznivé výsledky. Poměrná většina respondentů hodnotí organizační zajištění za velmi dobré či dobré. Spokojenost s prostory v PRECIOSE, Minkovicích, které slouží ke vzdělávání je už o něco menší.

Poslední zkoumanou oblastí byl přínos vzdělávacích akcí pro zaměstnance, kteří se vzdělávacích akcí zúčastnili. Skoro všichni respondenti mají za to, že absolvované vzdělávací kurzy jsou pro jejich práci přínosné. Součástí hodnocení vzdělávacího systému je nejen zjištění jaký má přínos pro zaměstnance, ale zároveň jaké byly vynaloženy náklady na vzdělávání. Nejvíce respondentů tipovalo z nabízených odpovědí náklady ve výši 5 mil.

Respondentům byl v rámci dotazníku dán i prostor pro další připomínky a náměty. Na základě této skutečnosti vyplynulo z dotazníkového šetření, že pracovníci postrádají kurzy obchodních dovedností, marketingu, semináře obecných kompetencí a nabídku technicko-odborných kurzů. Domnívají se, že by se více měla podpořit výuka cizích jazyků a též zajistit zpětnou vazbu přínosů této výuky. Je také zřejmé, že ne všichni zaměstnanci vědí, že si nemusí pouze vybírat z nabídky katalogu interních vzdělávacích akcí, potřebují-li absolvovat kurz, který v nabídce není.

4.6 Vlastní návrhy a doporučení

Podstatou provedené analýzy stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti PRECIOSA, a. s. bylo zjistit, nakolik současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané organizaci odpovídá požadavkům a potřebám zaměstnanců, a v případě odhalení určitých nedostatků v daném systému navrhnout vlastní doporučení, která by mohla případné nedostatky snížit či odstranit.

Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě provedené analýzy spíše odpovídá potřebám a požadavkům zaměstnanců a většina zaměstnanců má povědomí o plánu jejich vzdělávání a rozvoje. V rámci průzkumu však bylo shledáno, že někteří zaměstnanci nejsou informováni, jakých vzdělávacích kurzů/programů se můžou/musí zúčastnit. Za jeden z hlavních nedostatků ve vzdělávacím systému dané organizace považují, že zaměstnanci nejsou dostatečně obeznámeni s daným systémem. Neexistuje žádný ucelený koncept, ke kterému by měli zaměstnanci přístup a mohli by z něho čerpat potřebné informace. V současné době na Portále PRECIOSY je oblast vzdělávání pouze stručně popsána a je zde vyvěšen neaktuální katalog vzdělávacích akcí. Doporučovala bych vytvořit příručku, ve které by se zaměstnanec mohl dočíst, jak vůbec vzdělávání v PRECIOSE probíhá, jak se lze zúčastnit vzdělávacích aktivit, které vzdělávací kurzy musí vzhledem ke svému pracovnímu zařazení absolvovat, doporučené vzdělávací akce atd. Příručku bych vyvěsila na Portále a zaměstnance bych vhodnou formou o tom informovala. Důraz bych kladla na grafické zpracování příručky neb jednoduchý text působí dojem směrnice a zaměstnance odradí od přečtení.

Další možností jak zaměstnance informovat o vzdělávání v PRECIOSE, by bylo věnovat oblasti vzdělávání alespoň jednu stránku v interních novinách PRECIOSY, které vychází čtvrtletně a dostává je každý zaměstnanec. Noviny nyní mají novou zajímavou grafickou úpravu, která zvýšila čtenářský zájem, a tak se domnívám, že tato forma by byla zaměstnancům možná bližší než příručka na Portále. V novinách by mohl být pravidelně umístěn inzerát, jaké vzdělávací akce budou v nejbližší době probíhat nebo se připravují, pro koho jsou vhodné a jak je možné se na ně přihlásit.

Z údajů čerpaných z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že současná nabídka katalogu vzdělávacích akcí PRECIOSY nevyhovuje všem zaměstnancům a nepokrývá jejich potřeby na vzdělávání. Katalog vzdělávacích akcí, který je přístupný všem zaměstnancům na Portále PRECIOSY byl naposledy aktualizován v roce 2008. Aktuální katalog vzdělávacích akcí v systému SAP je přístupný pouze v aplikaci hodnocení, na kterou mají přístup jen nadřízení. Dále někteří respondenti uvedli, že ani katalog vzdělávacích akcí neznají. Tyto nedostatky by bylo možné odstranit umístěním aktuálního katalogu i na Portále PRECIOSY nejen v systému SAP a dále seznámením zaměstnanců s daným

katalogem, kde je umístěn a jak se s ním pracuje, například při provádění hodnocení zaměstnanců. Důležitou roli v tomto případě hraje především vedoucí – nadřízený, který by měl své podřízené informovat. Výsledkem může být zkvalitnění komunikace při provádění hodnocení mezi nadřízeným a podřízeným. Součástí hodnocení pracovníků je i stanovení plánů jejich rozvoje a přihlašování na vzdělávací akce. Bude-li podřízený mít přehled, jaké vzdělávací akce organizace nabízí, bude již připraven na hodnocení s vlastními návrhy na vzdělávací aktivity, které by podle jeho názoru mohly přispět ke zlepšení výkonu jeho práce. Tento zdroj informací o potřebách vzdělávání a rozvoje poskytnutým samotnými pracovníky je velmi důležitý a napomáhá ke zkvalitnění osobních plánů rozvoje pracovníků.

Další důležitou informací, která vyplynula z provedeného průzkumu, je, že někteří zaměstnanci nevědí, že při vytváření plánu vzdělávání a rozvoje nemusí pouze vycházet z nabídky katalogu vzdělávacích akcí pořádanými přímo PRECIOSOU, ale ví-li, že bude probíhat někde nějaký kurz, který by potřebovali absolvovat, mohou v aplikaci hodnocení zadat požadavek i na tento kurz pořádaný externí společností. Opět zde vidím problém v nedostatečné informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání, který je možné eliminovat lepší spoluprací a komunikací mezi personálním útvarem a pracovníky ve vedoucích pozicích, kteří rozhodují, kdo a v jakých oblastech se bude vzdělávat a rozvíjet.

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci dané společnosti jsou s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit vcelku spokojeni, nemají připomínek. Některým respondentům méně vyhovují prostory, ve kterých vzdělávací akce probíhají. Jednou z příčin může být umístění vzdělávacích prostor. Pro interní vzdělávací akce jsou vyčleněny prostory v PRECIOSE v Minkovicích a vzhledem ke skutečnosti, že společnost má několik závodů po ČR (viz. příloha C), může být pro některé pracovníky ze vzdálenějších lokalit umístění vzdělávacích prostor nevyhovující. Jde však pouze o mou domněnku, a tak důvody proč, někteří respondenti uvedli, že jim prostory méně vyhovují, by bylo nutné zjistit výzkumem zaměřeným na získání kvalitativních dat a na jejich základě by bylo možné navrhnout případná opatření.

Velmi dobře dopadly výsledky průzkumu přínosnosti vzdělávacích akcí. Většina respondentů považuje absolvované vzdělávací kurzy/programy pořádané PRECIOSOU za přínosné pro výkon jejich práce a nebyla zjištěna výrazná preference určité metody vzdělávání. Za nejméně přínosnou zaměstnanci považují e-learning. V rámci vzdělávání se tato metoda v PRECIOSE používá pouze pro školení řidičů referentských vozidel a bezpečnosti práce a požární ochrany pro vedoucí zaměstnance. Zaměstnanci se tudíž s touto metodou vzdělávání možná ještě nikdy nesetkali. Přitom e-learning je označován jako rychle rozvíjející se moderní výuková metoda, jejíž používání soustavně stoupá. Má mnoho pozitivních dopadů – podmaňuje si vzdálenost, snižuje náklady, šetří čas, zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů, zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů atd. Na základě průzkumu byl zjištěn značný zájem ze strany zaměstnanců o výuku cizích jazyků a IT dovedností. Vzdělávání a prohlubování znalostí v těchto oblastech probíhá u úzké skupiny zaměstnanců, kteří to potřebují k výkonu své práce. Zároveň se předpokládá při obsazování pracovních míst, že pracovník má uvedené znalosti na požadované úrovni pro obsazovanou pozici. Při přijímacím pohovoru nepíše zájemce o místo znalostní test z cizího jazyka a IT, a tak na některých pozicích pracovníci skutečně nemají požadovanou úroveň. Vzhledem k tomu, že výuka cizích jazyků a IT dovedností neprobíhá v širším měřítku, mohl by být e-learning jednou z možností, jak do výuky zapojit větší počet zaměstnanců. Pro výuku cizích jazyků by bylo možné zřídit tzv. virtuální třídu, kdy prostřednictvím internetu spolu komunikuje a spolupracuje v určitém čase několik lidí najednou. Týmový duch ve virtuální třídě motivuje účastníky a umožňuje získat nové informace a poznatky.

V rámci dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni, kolik korun se domnívají, že PRECIOSA vynakládá na vzdělávání. Nejvíce lidí tipovalo 5 mil. Kč. Za minulý rok skutečné náklady na vzdělávání zaměstnanců dané organizace dosáhly necelé 3 mil. Kč. V této oblasti by bylo potřeba též systém vzdělávání v PRECIOSE ještě více propracovat. Neexistuje rozdělovník nákladů podle jednotlivých závodů, úseků, jsou pouze stanoveny plánované náklady za celou PRECIOSU a sleduje se, v jaké výši byly vynaloženy celkové náklady na vzdělávání, ale již se nesleduje čerpání podle jednotlivých závodů, úseků. Lze tedy navrhnout vytvořit rozpočet nákladů na vzdělávání pro jednotlivé lokality a rozčlenit ho též na jednotlivé úseky. Manažeři jednotlivých úseků by tak měli podklad, podle

kterého by věděli, v jaké výši mohou náklady na vzdělávání čerpat a personální úsek naopak informaci o čerpání nákladů za jednotlivé úseky. Na základě těchto údajů by bylo možné provést vyhodnocení a navrhnout určité návrhy a opatření.

ZÁVĚR

Úroveň a ekonomická prosperita podniků se odvíjí od kvality jejich lidských zdrojů. V současné době se prosazuje přístup ke vzdělávání zaměstnanců jako k významné investici pro další rozvoj nejen konkrétních pracovníků, ale zejména celé firmy. Prostředky na vzdělávání se chápou stále více jako investice namísto nákladů a napomáhají udržet a podporovat kvalifikovaný a k výkonu připravený personál. Podnikové vzdělávání a možnost zvyšovat si kvalifikaci je považováno za velmi účinný motivační prvek. Přispívá ke stabilitě zaměstnanců a napomáhá vybudovat pozitivní vztah pracovníků k firmě.

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích. Vysvětluje význam a výhody podnikového vzdělávání a poukazuje na personální útvar, který plní důležitou úlohu v dané problematice. Je žádoucí, aby služby poskytované personálním útvarem byly na vysoké úrovni a uspokojovaly potřeby všech pracovníků. Dále podává přehled o systému vzdělávání pracovníků a zaměřuje se především na organizované systematické vzdělávání. Tento přístup je označován za nejúčinnější vzdělávání pracovníků přinášející spoustu výhod. Na konci teoretické části diplomové práce jsou představeny některé nejčastěji používané metody vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Cílem praktické části diplomové práce bylo provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a. s. Analýza byla provedena metodou dotazníkového šetření mezi technicko-hospodářskými pracovníky, na které je z velké části podnikové vzdělávání zaměřeno. Hlavním záměrem bylo zjistit, zdali současný systém vzdělávání ve zvolené organizaci odpovídá požadavkům a potřebám vzdělávání jejich zaměstnanců a nakolik je pro ně přínosný. Výsledky výzkumu odhalily některé nedostatky v systému vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a. s., ale z globálního hlediska lze říci, že současný systém vzdělávání odpovídá požadavkům a potřebám zaměstnanců a ti ho považují za pro ně přínosný pro výkon jejich práce. Zároveň prostřednictvím analýzy byly identifikovány oblasti, ve kterých by se zaměstnanci měli zájem a potřebu vzdělávat, ale současná nabídka interních vzdělávacích akcí je nepokrývá.

V závěru diplomové práce na základě zjištěných dat z provedeného výzkumu jsou představeny vlastní návrhy a doporučení na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a. s.

Nutno podotknout, že systém vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a. s. je stále ve fázi vývoje a změn vedoucích k jeho zefektivnění a zkvalitnění. Společnost si je vědoma, že k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti potřebuje kvalifikovaný a flexibilní lidský kapitál. Koncept, jak toho dosáhnout je zabudován ve strategii firemního vzdělávání. Tato diplomová práce může posloužit jako podklad při realizaci zamýšlených záměrů.

SEZNAM LITERATURY

Citace

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s.
ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s.
ISBN 80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s.
ISBN 978-80-86851-68-6

BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*.
1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2007.
485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008.
399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: VŠEM,
2007. 360 s. ISBN 978-80-86730-27-1

Interní prezentace *Návrh na organizační uspořádání personálních činností v PRECIOSE*,
a. s. 2008

PRECIOSA, a. s. 2010 [online]. [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW:
<<http://www.preciosa.com>>

Bibliografie

BYARS, L.L. and RUE, L.W. *Human Resource Management*. 2nd ed., Homewood: IRWIN, 1987. 540 pgs. ISBN 0-256-03630-6

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. a IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN: 80-71694-22-3

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-726-515-6

KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 253 s. ISBN 80-85856-06-9

KASPER, J., MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení Organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2

KLEIBL, J. a Kol. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-413-5

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

STÝBLO, J. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 612 s. ISBN 80-85605-04-X

Interní informační systém PRECIOSY, a. s.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Dotazník, 4 s.

PŘÍLOHA B: Katalog vzdělávacích akcí (screenshot), 1 s.

PŘÍLOHA C: Umístění lokalit, 1 s.

PŘÍLOHA D: Logo PRECIOSA, 1 s.

PŘÍLOHA E: Genuine Czech Crystal ®, 1 s.

1) Domníváte se, že současný systém vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a.s. odpovídá Vaším požadavkům a potřebám vzdělávání? Ohodnoťte prosím.

- odpovídá
- spíše odpovídá
- spíše neodpovídá
- neodpovídá

2) Víte, jakých vzdělávacích kurzů/programů se můžete/musíte zúčastnit?

- ano
- ne

3) Využíváte pro orientaci v nabídce „interních“ akcí katalog vzdělávacích akcí IPR?

- ano
- ne

4) Vyhovuje Vám současná nabídka katalogu vzdělávacích akcí PRECIOSY? Ohodnoťte prosím.

- vyhovuje
- spíše vyhovuje
- spíše nevyhovuje
- nevyhovuje
- katalog neznám

5) Víte, jakým způsobem se přihlásíte do vzdělávacího kurzu/programu?

- ano
- ne

6) Organizační zajištění vzdělávacích aktivit pořádanými PRECIOSOU hodnotím jako:

- velmi dobré
- dobré

- dostatečné
 - méně vyhovující
 - nedostatečné
- 7) Domníváte se, že absolvované vzdělávací kurzy/programy pořádané PRECIOSOU byly pro Vás přínosné – využijete nové dovednosti a znalosti ve Vaší práci? Ohodnoťte prosím.
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
- 8) Ve kterém oboru (oblastech) byste měl(a) zájem se vzdělávat? Prosím vyberte vyhovující odpovědi.
- odborné vzdělávání (např. technické, obchodní a jiné)
 - vzdělávání manažerských a obecných kompetencí (např. prezentace, zvládání stresu, strategické řízení a jiné)
 - IT dovednosti
 - cizí jazyky
 - v jiném, prosím, uveďte v jakém
- 9) Které metody vzdělávání považujete za přínosné pro Vaši práci? Prosím, seřadte následující metody podle míry přínosnosti tak, že metodu nejvíce přínosnou označíte 1, metodu nejméně přínosnou 9.
- e-learning
 - koučování
 - mentoring
 - přednášky
 - semináře
 - skupinová diskuse

- zpracování projektu
- učení se hrou
- workshopy

10) Preferuji vzdělávací aktivity, které probíhají:

- v prostorách PRECIOSY, a. s.
- mimo prostory PRECIOSY, a.s.

11) Prostory pro vzdělávání v Preciose – IPR Minkovice považuji za

- vyhovující
- méně vyhovující
- nevyhovující
- nemohu posoudit, neznám je
- otevřená odpověď

12) Jaká je Vaše představa o nákladech vynaložených za vzdělávání zaměstnanců ve společnosti PRECIOSA, a.s. za rok? Zaškrtněte prosím jednu z možností.

- 1.000.000 Kč
- 5.000.000 Kč
- 10.000.000 Kč
- 20.000.000 Kč

13) Další připomínky a podněty k systému vzdělávání ve společnosti PRECIOSA, a.s.

14) Pohlaví

- muž
- žena

15) Věk

- 18-30

- 31-40
- 41-50
- 51-60,
- 61 a více

16) Uved'te typ Vaší současné pozice

- vedoucí/manažer
- odborník/specialista
- administrativní pracovník
- obchodník

Microsoft Excel - HRPDEXC042 - Test.xls [jen pro tisk]

Soubor Úpravy Zobrazení Vložit Formát Nástroje Data Okno Nápověda

Anal CE 10 B I U % 000 100%

HR-PD-TPF-045 Založení hodnocení - Mgr. BRÉDA MIROSLAV

Ovládání formuláře

ZoomBar

Výběr akci z katalogu

Parametry akci

Název/část názvu* * použijte zástupné znaky "*", "?", "%"

Skupina akci (úroveň 2) 10 Katalog interních vzdělávacích akci

Podskupina akci (úroveň 3) 10 Řízení změn

Podskupina akci (úroveň 4) 10 Procesní řízení

Podskupina akci (úroveň 5)

Datum ukončení platnosti >= 1.9.2009 (zadejte dd.mm.rrrr)

Vzdělávání

Úroveň	TO	Zkratka	Název	Začátek	Konec	Cena int.	Měna	Cena ext.	Měna	Pozn.
S	D	10-02-02-001	10 ARIS nástroj	23.9.2002	31.12.9999	15100	CZK	0		Ano
S	D	10-02-02-002	10 ARIS BSC	1.1.2002	31.12.9999	10200	CZK	0		Ano
S	D	10-02-02-009	10 Procesní řízení pro lektory	1.1.2003	31.12.9999	32600	CZK	0		Ano
S	D	10-02-02-007	10 Procesní řízení seminář pro manažery	1.1.2003	31.12.9999	0				Ano
S	D	10-02-02-005	10 Procesní řízení - střední kurz	1.1.2003	31.12.9999	1600	CZK	0		Ano
S	D	10-02-02-004	10 Procesní řízení zákl., řízení jakosti	1.8.2003	31.12.9999	250	CZK	0		Ano
S	D	10-02-02-006	10 Procesní řízení seminář pro vlastníky	1.8.2003	31.12.9999	2300	CZK	0	CZK	Ano
S	D	10-02-02-003	10 Procesní řízení - základní kurz	1.1.2005	31.12.9999	250	CZK	0		Ano
S	D	10-02-02-013	10 Zákaznický zlepšovatelství workshop	22.8.2007	31.12.9999	160	CZK	0	CZK	Ano

TO (Typ objektu): L = Skupina akci; D = Akce

Informace k akci Potvrdit Zavřít beze změny

Uzavřít hodnocení Záznamový list Uložit hodnocení

Kreslení Kreslení Automatické tvary

Připraven

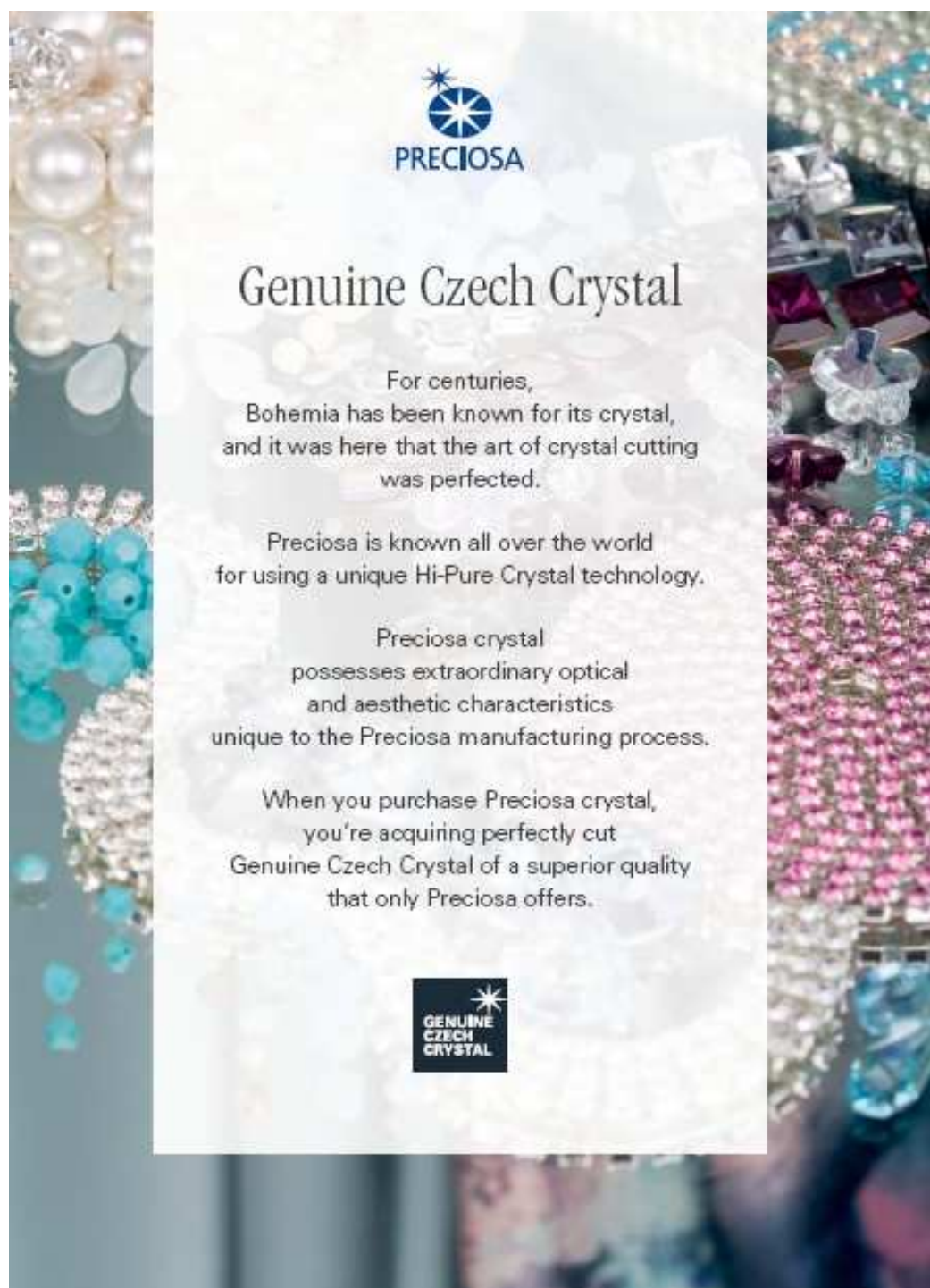
Start Odesláno po... Y:\doc\pcc\... M5projektEU... Microsoft E... Dokument2... 100217_Přif... tabulka - Zpr... RE: tabulka - ... Hudba 13:54

Umístění lokalit (závodů)



závod 2 Brodek	závod 4 Turnov	závod 3 a závod 15 Liberec	závod 5 Jirkov
ředitelství a závod 6 Jablonec n. N.	závod 17 Jablonné v Podj. a provoz závodu 3	závod 6 provoz Prysk	





The advertisement is a vertical rectangular layout. At the top center is the Preciosa logo, which consists of a stylized eight-pointed star above the word "PRECIOSA" in a bold, sans-serif font. Below the logo is the title "Genuine Czech Crystal" in a large, elegant serif font. The main body of the advertisement contains four paragraphs of text, each centered. The text describes the history of Bohemian crystal cutting and the unique Hi-Pure Crystal technology used by Preciosa. It emphasizes the optical and aesthetic qualities of the crystal and states that purchasing Preciosa crystal means acquiring a superior quality product. At the bottom center is a small black square logo with a white star and the words "GENUINE CZECH CRYSTAL" in white, all-caps, sans-serif font. The background of the advertisement is a collage of various crystal jewelry, including necklaces, earrings, and rings, in various colors like white, blue, pink, and clear.

PRECIOSA

Genuine Czech Crystal

For centuries,
Bohemia has been known for its crystal,
and it was here that the art of crystal cutting
was perfected.

Preciosa is known all over the world
for using a unique Hi-Pure Crystal technology.

Preciosa crystal
possesses extraordinary optical
and aesthetic characteristics
unique to the Preciosa manufacturing process.

When you purchase Preciosa crystal,
you're acquiring perfectly cut
Genuine Czech Crystal of a superior quality
that only Preciosa offers.

**GENUINE
CZECH
CRYSTAL**